50374
1999
15

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CONFLIT DE RATIONALITÉS ET CONSTRUCTION DE LA GRH DANS LE CONTEXTE DES ÉCONOMIES EN TRANSITION : LE CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGÉRIENNES.

Thèse soutenue en vue de l'obtention du
Nouveau **Doctorat de l'Université**
en Sciences de Gestion
(arrêté du 30 mars 1992)
par

Mounir HADJ-MOURI

Le 1er février 1999

UNIVERSITÉ DES SC. ET TECHN. BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE LILLE 1

JURY

Directeur de Recherche :	**Pierre LOUART** Professeur, Université de Toulouse I
Rapporteurs :	**José ALLOUCHE** Professeur, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines
	Guy GROUX Directeur de recherche CEVIPOF - CNRS
	Yves-Frédéric LIVIAN Professeur, Université J. Moulin de Lyon III
Suffragants :	**Alain DESREUMAUX** Professeur, Université de Lille I
	Roland PEREZ Professeur, Université de Montpellier I

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces *opinions doivent être considérés comme propres à leur auteur.*

A la mémoire de mon père

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Messieurs les Professeurs José ALLOUCHE, Alain DESREUMAUX, Yves-Frédéric LIVIAN, Roland PEREZ et Monsieur Guy GROUX de leur participation, en tant que membres du jury, à l'évaluation de ce travail.

J'exprime ensuite ma profonde gratitude à monsieur le Professeur Pierre Louart pour ses conseils et orientations tout au long de cette recherche. Je luis suis redevable d'avoir, en tant que directeur de thèse, stimulé l'approfondissement de ma réflexion.

J'adresse mes remerciements aux collègues du GRAPHE pour leur contribution à l'enrichissement des débats et échanges autour de mon thème de recherche.

Comme leur liste est trop longue et pour éviter toute injustice, j'adresse également mes remerciements à l'ensemble des cadres d'entreprise qui ont fait preuve d'une grande disponibilité et d'un esprit de collaboration appréciable lors des études empiriques.

Annie CARPENTIER a réalisé avec un sérieux exemplaire et en sens élevé des responsabilités le travail fastidieux et ingrat de saisie de tout le manuscrit. Qu'elle soit assurée de ma profonde gratitude.

J'exprime mon amicale reconnaissance à Malik MEBARKI pour le concours apporté dans la concrétisation de ce projet de recherche.

J'adresse également mes remerciements à tous ceux qui m'ont témoigné de leur soutien, à l'IAE, à Béthune, à TPL et ailleurs.

J'exprime ma gratitude à Sid-Ahmed dont la générosité et la disponibilité n'ont jamais fait défaut.

Je suis reconnaissant envers ma mère qui n'a cessé de m'encourager tout au long de ce parcours.

Un grand merci à Amîn dont l'aide a été décisive dans la réalisation de ce projet.

Enfin, c'est grâce à la patience et la compréhension de Tarik, à la maturité et lucidité de Adnân, au courage, au dévouement et soutien constants de Khadoudja que cet objectif a pu être atteint. Les mots sont bien insuffisants pour leur exprimer toute ma reconnaissance et mon affection.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Première partie : L'EMERGENCE DE L'ENTREPRISE : UN PROCESSUS COMPLEXE

Chapitre 1 : **Proto-industrialisation et socialité d'anomie**

1.1 Capitalisation de la rente et régulation socio-politique
1.2 Place et rôle de l'«entreprise»

Chapitre 2 : **Les fondements d'un système (im)productif**

2.1 Gestion étatique et participation : la fragilité d'un consensus
2.2 Nature de la propriété et particularités du rapport salarial

Chapitre 3 : **Réalités organisationnelles et fonction personnel**

3.1 Une organisation du travail à sens unique
3.2 Un rapport ambivalent au travail
3.3 Conflit entre identité virtuelle et identité réelle
3.4 Une fonction manipulée et manipulatrice
3.5 Le statut général du travailleur : l'échec d'une taylorisation décrétée

Chapitre 4 : **Crise et réformes : le dilemme plan-marché**

4.1 L'échec de la thèse de la crise «importée »
4.2 L'étendue d'une crise systémique
4.3 Malaise dans les organisations

Chapitre 5 : **Changement de mode de régulation : transition et Rupture**

5.1 D'une crise de régulation à une crise de mutation
5.2 «Marché du travail», salariat et pratiques organisationnelles
5.3 Vicissitudes d'une trajectoire nationale labyrinthique

Deuxième partie : L'EXPLORATION D'UN MONDE ORGANISATIONNEL EN MUTATION

Chapitre 6 : **Objet de recherche et principes méthodologiques**

6.1 Vers un dépassement des clivages épistémologiques
6.2 L'utilisation raisonnée des études de cas
6.3 L'intérêt des études de cas
6.4 Validation des données et résultats : les nécessaires triangulation et restitution

Chapitre 7 : **Présentation des cas**

Cas 1 : La puissance des forces d'inertie (METALOR)
Cas 2 : La lutte pour la survie (VERANOR)
Cas 3 : Une tentative de changement neutralisée de l'intérieur (ORSID)
Cas 4 : Une tentative de changement neutralisée de l'extérieur (FARMACOR)
Cas 5 : La mort lente d'une entreprise (SIDET)

Chapitre 8 : **Unité et diversité des réactions d'entreprise**

8.1 Exigences et divergences liées aux processus de rationalisation
8.2 Conflit de rationalités et hétérogénéité des comportements : esquisse d'une typologie

Chapitre 9 : **Vers un renouveau paradoxal**

9.1 Scénarios globaux : entre pessimisme systémique et principe d'espérance
9.2 Mondialisation et développement : les risques d'un ordre «globalitaire»
9 .3 Fonction RH et construction de dynamiques alternatives

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette recherche est le **point d'arrivée** d'un parcours de praticien marqué par des questionnements et intuitions nés d'une expérience de plusieurs années. Elle est en même temps le **point de départ** d'une réflexion renouvelée et plus approfondie sur des réalités organisationnelles "désordonnées" et très instables.

Travailler **dans** et ensuite **sur** l'entreprise présente des **avantages** mais aussi des **inconvénients** ; avantages dans la mesure où notre position nous permet d'observer, de vivre des situations de l'intérieur accédant ainsi à des dimensions "cachées" du fonctionnement organisationnel. Mais cette position entraîne souvent la confusion entre le familier et le connu et nourrit l'illusion de certitudes à partir de connaissances souvent parcellaires.

Entamer un travail de recherche à partir d'un "stock initial de données" nécessite impérativement d'exploiter/trier ces "matières premières" en les réinterrogeant sans hésiter, le cas échéant à les remettre totalement en cause.

C'est à travers cet **effort permanent de distanciation** vis-à-vis d'un vécu que les intuitions peuvent être testées et raisonnées dans la perspective de bâtir un projet de recherche fécond et utile.

1/ Intérêts de la recherche

L'actualité des processus de transition vers "l'économie de marché" incite à l'examen et à la **réflexion sur les similitudes et particularités** des voies et stratégies retenues.

Les réalités observées sur ce plan interpellent l'ensemble des sciences sociales et imposent la **construction de nouveaux concepts** et la définition d'approches novatrices afin de rendre ces réalités complexes plus intelligibles.

La réflexion/théorisation sur les diverses expériences menées à "contre-courant" de l'histoire mérite d'être approfondie et complétée par des études empiriques jusque là insuffisantes.

Au-delà des caractéristiques communes avec les économies centralement planifiées, le **mode d'industrialisation/socialisation** mis en

place en Algérie présente des **particularités** dont l'analyse exige la mobilisation de plusieurs champs disciplinaires.

La **combinaison de réalités "socialistes" et d'économie en développement** fortement extravertie qui se manifestent à travers le fonctionnement des "entreprises" publiques constitue une des spécificités qui doit retenir l'attention.

A partir de l'histoire mouvementée de ces organisations, histoire faite de consensus mais surtout de conflits de différentes natures, il convient de mettre en lumière les fondements d'un mode de régulation impliquant des **formes de salariat assez originales**.

L'édification d'un secteur public économiquement dominant a toujours obéi à une **logique d'affrontement/exclusion du secteur privé**.

Après les échecs des différentes tentatives de restructuration des "entreprises" limitées à un aménagement du système en place, l'heure est à la **réhabilitation de la rationalité économique** et à la transformation de ces dernières en espace d'accumulation autonome, ce qui suppose une modification totale de leur "statut" et une révision/reconsidération du rôle du secteur privé.

Le processus de mutation conjointe de l'entreprise et de la société qui impose la **refonte complète** de l'édifice institutionnel ne peut donc se résumer à une simple opération de "dynamisation" d'un secteur public non performant.

Au centre de ce processus figure alors la nécessaire **inversion des termes** d'un certain nombre de rapports jusque là dominants. Nous pouvons citer particulièrement le primat du politique sur l'économique et l'instrumentalisation de ce dernier, ainsi que la prédominance d'un secteur public piloté et sanctionné par le "haut" et non par le marché.

Dans ce mouvement général qui touche toutes les sphères de la société, l'entreprise est appelée à devenir **l'endroit** (dans la double acception du terme) d'une économie qui a toujours fonctionné à "**l'envers**".

L'évolution d'un secteur public aujourd'hui éclaté et en pleine phase de décomposition pose directement la question d'une restructuration de l'espace économique et la **délimitation de nouvelles frontières public-privé.**

A la différence des pays industrialisés où l'on tente de remplacer la problématique de l'opposition entre ces deux secteurs par celle de leur combinaison[1], les contre-performances chroniques de l'un et le caractère foncièrement spéculatif de l'autre nous empêchent de raisonner dans le cas qui nous intéresse, en termes de partenariat local et de transfert éventuel (dans les deux sens) des méthodes de gestion.

Aussi, la **problématique de la privatisation** revêt-elle dans ces conditions un caractère particulier qui suscite diverses **approches souvent opposées** qui reflètent des divergences profondes quant aux contenu et finalité de cette transition.

La "managérialisation" et "marketisation" des "entreprises" publiques donne naissance à des formes **d'hybridation organisationnelle** mettant aux prises des **rationalités et logiques d'action contradictoires voire antagonistes**. Le caractère diffus de cette hybridation accentué par **l'absence de politiques industrielles** permet alors toute forme d'interférences et d'injonctions étatiques qui perturbent et remettent souvent en cause les principes d'autonomisation juridiquement consacrés.

Au lieu d'une intervention discrète dans la réorientation et la diversification de l'activité de ces "entreprises" comme ce fut le cas dans certains pays industrialisés[2], l'omniprésence de l'état est à l'origine de profondes confusions et incompréhensions chez les gestionnaires et influe lourdement sur leurs modes de comportement et réaction.

L'examen de ces derniers n'est pas sans intérêt lorsque l'on reconnaît "l'insuffisance de l'information microéconomique sur la réaction et les comportements des entreprises face à des politiques macro restrictives (se sont-elles contentées de licencier des salariés ou ont-elles cherché à accroître leur efficacité à long terme ?)"[1] et le caractère superficiel des études sur les restructurations menées dans ces pays étant donné que les "questions liées à la production sont pratiquement négligées". On se contente en effet dans la plupart des cas de juger l'"ajustement structurel" en fonction de ses modalités techniques (ampleur des mesures de libéralisation, de déréglementation et de privatisation) plutôt que de ses résultats (conséquences concrètes de ces mesures).

Dans un contexte de **crise profonde et multidimensionnelle**, la problématique du changement se pose en termes assez particuliers puisqu'il s'agit d'une **transformation systémique** nécessitant la prise

[1] Voir J. P. Nioche, *Introduction* au Numéro Spécial Public-Privé, RFG, sept.oct., 1997.
[2] Voir R. A. Thiétart, *Public-privé : une guerre des frontières*, in RFG, mars-avril, 1979.
[1] A. H. Amsden, *Le rôle de l'état dans les pays d'industrialisation récente*, in World development, avril, 1997.

en compte de la dialectique entre réalités sociales et existence individuelle à l'abri des réifications déformantes du sociologisme et du psychologisme.[2]

Vivant une **double déception** ("évaporation" de l'"idéal socialiste" et récession accompagnant les débuts de "libéralisation") qui est la contrepartie naturelle de la propension qu'a l'homme à nourrir (ou faire nourrir et entretenir en fonction de son pouvoir) de fabuleuses aspirations et visions[3], les acteurs vont "osciller" entre **ouverture sur le futur** et **repli sur le passé** où la réactivation du sacré obéit à une nécessité compensatrice.

L'étude de l'ensemble des mécanismes "objectifs" et "subjectifs" de ce changement peut contribuer d'une certaine façon à l'enrichissement de la réflexion sur la série des "post" (socialiste, bureaucratique, fordiste), notions qui traduisent en fait les difficultés à qualifier les modes d'organisation émergents.

Outre ces **intérêts théoriques**, l'analyse de cette dynamique de mutation organisationnelle ne manque pas **d'intérêts pratiques**. En nous intéressant particulièrement à **l'évolution du contenu et du rôle de la fonction "personnel"**, les **grilles de lecture** que nous proposons tentent de décrypter des situations dominées par des tensions et contradictions multiples traversant les différents compartiments des organisations. Elles peuvent ainsi servir d'instruments favorisant l'autoanalyse par les acteurs eux-mêmes.

Les approches retenues et les **principes d'action** définis à partir des études de cas concrets -malgré le caractère restreint de notre "échantillon"- sont susceptibles de contribuer à l'établissement de diagnostics plus approfondis et servir de supports à la conception et la réalisation d'actions de changement impliquant les différents niveaux hiérarchiques.

2/ Niveaux d'analyse et objectifs de la recherche

Le champ de recherche est tellement vaste et encore en friche qu'il convient de le délimiter pour éviter tout égarement et dispersion. Néanmoins, la compréhension/explication de la **genèse de cette crise du système productif** impose une **analyse multiniveaux** et la mobilisation de plusieurs théories et disciplines.

---

[2] P. Berger et T. Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986.
[3] A. O. Hirschman, *Bonheur privé, action publique*, Fayard, 1983.

A travers la **périodisation** proposée, nous voulons mettre en relief les **moments forts** qui ont marqué l'évolution de ces "entreprises" notamment depuis l'amorce du processus de leur déconstruction (en tant qu'organismes d'état) et leur reconstruction en entités économiques autonomes.

La compréhension des réalités organisationnelles propres à chaque phase et la mise en lumière de la place occupée par la fonction "personnel" révèle (malgré les différences de contexte et les ambiguïtés de cette notion) les **méandres compliquées** suivies historiquement par cette dernière (P. Louart, 1993).

Les aller-retour permanents entre niveau macro et micro, indispensables à l'appréhension des principales caractéristiques contextuelles et processuelles, permettent de **repérer les tendances lourdes du fonctionnement organisationnel** et d'identifier les **rapports des acteurs au travail** en général et **à leur organisation** en particulier. Dans cette perspective, les spécificités et le **caractère atypique d'un procès de travail** générant -contrairement aux pays industrialisés[1]- des routines dont la principale propriété a été de développer l'inaptitude au travail et l'"analphabétisme" stratégique seront mises en évidence.

Le premier objectif de ce travail consiste dès lors à décrire et souligner le **poids des contraintes** d'un mode de gestion centralisée fondé sur le **mytho-logique**, la **négation du conflit** et l'**unilatéralité** dans la détermination des règles du jeu et la surveillance de leur application.

La remise en cause par le "bas" de cette uniformité imposée par le "haut" génère des **processus d'autonomisation/différenciation** opposant l'Etat aux "entreprises" publiques et à un niveau plus général une société civile naissante à une société politique délégitimée.

Le passage du monolithisme au pluralisme ébranle la symbolique de l'unité et provoque de profondes **incertitudes identitaires** chez les acteurs. L'identité du "nous" qui a guidé l'action collective un laps de temps cède alors le pas à celle du "nous" et "eux" reflétant des décalages/clivages croissants entre gouvernants et gouvernés.

A travers l'évolution des processus d'identification, l'apparition et l'acceptation v/s rejet des figures de l'altérité soulèvent la délicate question du passage du "nous" au "je" et de leur équilibre[2].

---

[1] Voir les articles de B. Reynaud, *Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective* et de B. Conein, *La notion de routine : un problème de définition*, in Sociologie du Travail, 4/1998.

[2] On peut se référer à ce sujet aux travaux de N. Elias qui a analysé les conditions qui «ont fait pencher dans les pays développés, l'équilibre je-nous du côté du je». *La société des individus*, Fayard, 1991.

Dans cette **confrontation État-entreprises** qui prend dans certains cas la forme de "duels", les réactions de ces dernières suivent un mouvement pendulaire entre **logique de perpétuation** et **logique de transformation** radicale du mode de régulation.

La nature des changements engagés et l'observation de leur portée et limites nous pousse à rechercher par-delà les invariants et similitudes constatées, l'**hétérogénéité et la diversité des réactions**. La poursuite de ce second objectif suppose l'examen approfondi des **pratiques dominantes mais aussi émergentes** (notamment en GRH) dans leur interaction avec les **principale logiques d'action.**

Le choix **d'une approche inductive** permet, à partir de ces observations, d'apporter des réponses à nos principaux questionnements sur **les capacités d'auto-transformation** (en tenant compte bien sûr de l'interdépendance entre l'intérieur et l'extérieur) de ces "entreprises".

Contrairement aux idées et approches fort répandues qui justifient le mimétisme et le "court-termisme" par l'urgence des situations, nous tenterons constamment de démontrer la **nécessité et les possibilités d'élargir le champ des possibles**, l'objectif étant de sortir d'un labyrinthe qui est "l'image d'un espace sans repères visibles où toute direction se révèle illusoire, où chaque issue se découvre fausse"[1].

En rejetant toute forme de fatalisme et d'impuissance "terme dont il faut se désencombrer" (G. Balandier, 1994), et en proposant de lier la réflexion sur la reconstruction de l'entreprise à la nécessité de repenser la problématique du développement, nous mettrons l'accent, compte tenu de notre objet de recherche, sur les **possibilités d'intervention de la GRH dans ce sens**.

Ce n'est pas un catalogue de "recettes miracles" que nous proposons, mais c'est bien au contraire, une réflexion approfondie sur les conditions objectives" et subjectives" qui est privilégiée.

L'objectif recherché (le troisième) recherché à travers cette démarche est de mettre à nu les risques du "prêt-à-penser" accentués par les modes managériales amplement médiatisées.

[1] G. Balandier, Le *dédale*, Fayard, 1994.

3/ Déroulement de la recherche

La complexité des phénomènes organisationnels étudiés où s'enchevêtrent différentes variables exprimant la pluralité/conflictualité des rationalités en présence rend manifeste **l'utilité et la pertinence d'une démarche qualitative**.

L'exploration en vue de la compréhension de (des)ordres continuellement "en train de se faire" exigent une **combinaison permanente des niveaux théoriques et empiriques**. Les va-et-vient constants entre ces deux niveaux rendent possibles l'approfondissement conjoint du corpus théorique et des investigations sur le terrain.

Par la formulation/reformulation des questions centrale et spécifiques, nous avons pu précisé nos principaux axes de recherche et justifier nos choix épistémologiques et méthodologiques.

Pour décrire, comprendre et expliquer les modes de construction des réalités par les acteurs à travers leurs logiques de représentation et d'action, la **méthode des cas a été retenue**.

Au lieu de nous focaliser sur la recherche de régularités et de fréquences statistiques, nous avons privilégié, à travers ces études de cas, leur aspect significatif au double plan de l'agir collectif et individuel.

Pour y parvenir, les techniques de recueil et d'analyse de données (entretiens semi-directifs et analyse de contenu) ont alors été utilisées dans la perspective d'accéder, au-delà des discours développés par les acteurs clés et des documents compulsés -à l'implicite et au non-dit, notre principal objectif étant de **saisir le sens que donnent ces acteurs à leurs actes.**

Couplés à nos anciennes et nouvelles observations, les entretiens formels et informels ont contribué au repérage des principaux schémas d'interprétation.

L'analyse des données et leur catégorisation ont abouti à la réalisation de **comparaisons inter-sites** qui ont révélé les points forts et les particularités des processus de changement engagés dans les entreprises étudiées.

Sur cette base, un début de **travail typologique** a pu être mené et a autorisé certaines **projections** sous formes de scénarios sur les configurations possibles de la fonction RH en liaison avec l'évolution/transformation du système productif.

Dans un univers social où se succèdent les défis et les contraintes d'y répondre et où les repérages sont des plus confus, la réflexion et l'action ne peuvent qu'être exploratoires.

Conscient de l'irrémédiable inachèvement de toute connaissance et de toute oeuvre[1], nous tenons à préciser que les résultats et conclusions de cette recherche ne sauraient être généralisées, leur **valeur représentative et explicative étant limitées**.

Notons enfin que comme dans tout processus de recherche, nous avons vécu la "tragédie bibliographique" (dilemme entre lecture et écriture, E. Morin, 1986) et connu des moments à la fois passionnants (ouverture constante de perspectives de recherche) et frustrants (nécessité de les refermer aussitôt dans bien des cas). Admettons que ce sont là les exigences de fécondité d'un projet dont l'ambition se veut "contributive aux connaissances et transformatives sur les situations"[2].

L'exposé de cette recherche et de ses résultats s'effectuera en deux temps.

Le premier sera consacré à l'analyse du contexte appréhendé dans sa multidimensionnalité et spécificité selon la périodisation proposée. Une fois les contraintes, incertitudes mises en relief, nous nous pencherons dans un second temps -à partir des faits saillants observés- sur les conditions d'évolution de la fonction RH dans le sens de sa **transformation en véritable levier de changements organisationnels.**

La structure du document est représenté schématiquement dans la page suivante.

[1] E. Morin, *La méthode*, Tome 3, *la connaissance de la connaissance*, Seuil, 1986.
[2] F. Wacheux, *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Économica, 1996.

CONFLIT DE RATIONALITÉS ET CONSTRUCTION DE LA GRH DANS LE CONTEXTE DES ÉCONOMIES EN TRANSITION : LE CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGÉRIENNES.

INTRODUCTION

I- L'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRISE : UN PROCESSUS COMPLEXE

1. PROTO-INDUSTRIALISATION ET SOCIALITÉ D'ANOMIE
2. LES FONDEMENTS D'UN SYSTÈME (IM)PRODUCTIF
3. RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES ET FONCTION PERSONNEL
4. CRISE ET RÉFORMES : LE DILEMME PLAN – MARCHÉ
5. CHANGEMENT DE MODE DE RÉGULATION : TRANSITION ET RUPTURE

II- L'EXPLORATION D'UN MONDE ORGANISATIONNEL EN MUTATION

6. OBJET DE RECHERCHE ET PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES
7. PRÉSENTATION DES CAS
8. UNITÉ ET DIVERSITÉ DES RÉACTIONS D'ENTREPRISE
9. VERS UN RENOUVEAU PARADOXAL

CONCLUSION

TITRE I

L'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRISE : UN PROCESSUS COMPLEXE

"La crise, c'est quand le vieux meurt
et que le neuf hésite à naître."
(A. Gramsci)

CHAPITRE 1

PROTO-INDUSTRIALISATION ET SOCIALITÉ D'ANOMIE

Si l'objet de notre recherche porte essentiellement sur l'analyse des réalités organisationnelles d'"entreprises"[1] publiques durant cette phase de "transition vers l'économie de marché", il s'avère néanmoins indispensable de présenter dans un premier temps **les conditions qui ont imposé cette grande transformation**.

N'est-il pas généralement admis que la compréhension du présent nécessite l'analyse du passé ou, pour reprendre de nombreux auteurs (W. Andreff 1993, J. Sapir 1994, M. Lavigne 1992) qui se sont penchés sur les "économies en transition", la "compréhension des blocages, des inerties et des conflits présents passent nécessairement par l'analyse du système antérieur et de sa crise économique". Dit autrement "l'appréhension de la nature de la transition découle en bonne partie de l'analyse du système et de sa crise".

Dans ce sens, avant d'examiner de façon approfondie les processus de changement dans et de "l'entreprise" et les blocages/déblocages, antagonismes/solidarités[2] qu'ils impliquent, nous allons présenter les principales caractéristiques d'un **mode d'industrialisation qui s'était fixé comme double objectif "la sortie du sous-développement et l'édification du socialisme"**.

1.1 Capitalisation de la rente et régulation socio-politique

Un programme ambitieux d'industrialisation basé sur le modèle des "**industries industrialisantes**" est lancé à la fin des années 60.

Financé par la rente pétrolière, il se matérialise par la réalisation de grands ensembles, notamment dans l'industrie lourde, qui couvrent alors des branches d'activité entière (industrie sidérurgique, métallurgique, mécanique, électronique). Ainsi sont réalisées des usines "clés en main" ou "produits en main" ; cette dernière formule ayant été retenue pour solutionner des problèmes de maîtrise technologique.

---

[1] En utilisant des guillemets, nous voulons souligner la différence de ce type d'organisation avec les entreprises classiques telles que définies par la science économique.

[2] E. Morin, *Pour une théorie de la crise* (1976) repris in Sociologie-Fayard 1984.

Ce mode d'industrialisation s'inscrit dans un **double mouvement de liquidation du modèle autogestionnaire**[1] et de généralisation d'une organisation économique basée sur des "**entreprises**" **étatiques**. Il puise alors sa légitimité dans les schémas de développement dominants à l'époque qui faisaient de ces dernières la pierre angulaire du développement socio-économique.

Ces schémas qui ont fait naître l'espoir et croire en l'irréversibilité de ce processus de développement[2] ont montré aujourd'hui leur limite en raison de leur caractère utopique[3] d'une part et leur économisme[4] d'autre part.

L'heure aujourd'hui est à la désillusion et pose la "**question principielle du développement** lui-même", question que nous aurons l'occasion d'approfondir par la suite.

Pour rester dans la présentation de ce "modèle de développement", nous pouvons ajouter que ce dernier s'appuyait principalement sur deux mythes fondateurs :

- **Le mythe étatique du socialisme**[5] censé régler simultanément la question de la propriété et celle de la nature de l'État à partir d'un principe syllogistique[6] rudimentaire : "l'État appartient aux travailleurs. Comme l'entreprise appartient à l'État, donc l'entreprise appartient aux travailleurs".

- **Le mythe de l'homogénéité sociale** qui consiste dans la négation des conflits et antagonismes sociaux au nom d'une sacro-sainte solidarité nationale qui avait cimenté le mouvement de libération nationale et qu'on voulait maintenir indéfiniment au nom cette fois-ci de la bataille du développement

Cette "union nationale" sacralisée va alors servir de support à une régulation politico-idéologique visant à faire de **l'industrialisme le prolongement naturel du nationalisme**. Le recours au discours populiste et aux

---

[1] La gestion des usines abandonnées au moment de l'indépendance est prise en charge par les salariés. Les décrets de 1963 instituant l'autogestion légaliseront cette situation.

[2] S. Amîn, La faillite des modèles de développement dans le Tiers-Monde, L'Harmattan 1989.

[3] A. El Kenz, Texte introductif in l'Algérie et la modernité, s/coord. A. El Kenz, Codesria 1989.

[4] Les thèses du déterminisme technologique selon lesquelles les progrès technologiques suffisaient à réduire les inégalités sociétales ont prouvé leurs limites.

[5] S. Stojanovic, Critique et avenir du socialisme, PUF 1969.

[6] M. Miaille, *Contribution à une réflexion théorique sur l'entreprise socialiste algérienne* in Revue Algérienne des Sciences juridiques, Économiques et Politiques N°3 - 1972.

pratiques égalitaristes s'inscrit alors dans **une logique d'homogénéisation forcée des acteurs sociaux**.

La réalisation de ce projet est rendue possible par la rente pétrolière qui constitue la base d'accumulation d'un régime trisectionnel[1] , la section pétrolière (en plus des sections classiques 1 et 2) permettant "de compenser le sous-développement de la section 1".

Cette rente va servir également, de par les modalités politico-économiques de sa répartition, à donner un contenu matériel à ce populisme et à réaliser un **consensus social relatif**[2] sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Comme nous l'avons déjà souligné, nous sommes dans un contexte de "guerre du développement" qui justifie/légitime l'intervention de l'État en tant que "guide du peuple" qui va "gérer sa relation à la société civile (en gestation, devons-nous préciser) comme une sorte d'état-major conduisant une armée en campagne" (A. El Kenz, 1989).

La mission de réalisation de cette "mobilisation générale" est alors confiée au Parti unique censé représenter et incarner l'unicité des objectifs et la convergence supposée des intérêts "des masses laborieuses".

Ainsi, rente pétrolière, État fort et centralisateur, Parti unique vont constituer un **système de pouvoir tridimensionnel** qui se pensait comme le continuateur du mouvement de libération nationale (A. El Kenz, 1989).

En présentant dans ses grands traits ce mode d'industrialisation, nous pouvons mesurer la distance qui le sépare de celui réalisé dans les pays industrialisés, produit d'une sorte de "connexion historique"[3] avec les rapports marchands capitalistes.

Dit autrement et pour paraphraser A. Giddens[4], le capitalisme a servi de support naturel à l'industrialisme ; il lui a été consubstantiel, ce qui n'est évidemment pas le cas ici.

Au nom donc du développement, la "**culture de l'homogène**" est imposée et la "**dictature du même**" érigée en mode de structuration des relations sociales. Celles-ci reposent alors sur la **prédominance du "nous"** et la **glori-**

---

[1] R. Haussman cité par L. Talha, Théorie de la régulation et développement in Théories de la régulation, état des savoirs, La Découverte 1995.

[2] D. Liabès, Rente, légitimité et statu-quo - Quelques éléments de réflexion sur la fin de l'État Providence in Cahiers du CREAD 2/1986.

[3] A. Heller, *Marx et la modernité* in Actuel Marx N°5, PUF 1989.

[4] A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan 1993.

fication du passé (le mouvement de libération nationale servant alors de "rente symbolique" alimentant ce monolithisme).

Ce mode de socialisation qui se caractérise fondamentalement par la "**clôture identitaire**"[1] ("travailleurs égaux et solidaires") a pour corollaire la négation de l'individu et a fortiori celle du sujet agissant en tout autonomie.

Nous aurons l'occasion de voir comment cette culture de l'homogène se constitue en "**surmoi collectif**" **particulièrement répressif** qui uniformise les modes de représentation et de comportement dans l'entreprise et à une échelle plus générale au sein de la société.

À travers cette présentation succincte de ce mode d'industrialisation, nous pouvons retenir les données suivantes qui constituent les postulats de base de cette légitimation/reproduction :

- gestion étatique de la société,

- unicité de pensée,

- convergence des intérêts des acteurs et négation des conflits,

- rente/accumulation et moyen de répartition.

Compte tenu de ces données contextuelles, comment l'"**entrée de l'entreprise" dans la société**[2] s'est-elle opérée?

1.2. Place et rôle de "l'entreprise" publique

Nous abordons cette question avec la double ambition d'apporter quelques éléments complémentaires aux nombreuses études déjà réalisées sur **la situation de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'État** d'une part, et de nous interroger sur la **nature du lien social** qu'a (re)produit cette "entreprise" dans son face à face avec la société, d'autre part.

L'accent est mis sur cet aspect pour les raisons suivantes :

---

[1] E. Enriqez, Le sujet humain : de la clôture identitaire à l'ouverture au monde in L'inconscient et la Science, Dunod 1991.

[2] D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, A. Colin, 1992.

Le nombre limité de travaux sur cette question qui peut s'expliquer par l'hégémonisme des approches économiques, voire "économicistes".

L'analyse combinée du relationnel et du structurel permet d'appréhender la "Gestalt" de ces organisations et, par là même, les modes de gestion dominants qui les caractérisent.

Partant de l'idée que le processus de transformation et l'émergence de nouvelles configurations et modes de gestion (des ressources humaines notamment) ne se heurtent pas uniquement à des contraintes subjectives, nous considérons que la compréhension des modes de socialisation et de domination à travers l'analyse des formes et contenus de l'agir collectif et individuel demeure incontournable.

Il va sans dire que la réalisation de cette ambition passe nécessairement par **la prise en compte de la dimension historique** et le **repérage des principales périodes** qui vont caractériser l'évolution de cette entité appelée entreprise.

Comme nous aurons l'occasion de le constater, cette dernière va connaître une **histoire mouvementée** où les questions de **rationalité**, de **légitimité** et d'**identité** occupent une place centrale.

Si nous admettons que la notion de réformes ne s'applique qu'à partir du moment où le "socle institutionnel"[1] du système ou son mode de reproduction politique[2] sont remis en cause, nous pouvons alors retenir **deux grandes périodes**. La première est alors celle de **l'étatisation/instrumentalisation** de l'entreprise (1967-1988), la seconde, celle des tentatives de **libéralisation/autonomisation** de cette dernière (à partir de 1988).

Chaque période connaît alors des moments forts, marqués par des politiques économiques qui influeront de façon décisive sur le mode de structuration de l'entreprise et, par conséquent, sur les logiques d'action et de représentation des principaux acteurs et groupes d'acteurs en présence.

Ainsi, la première période comporte deux moments historiques forts : celui de l'**adulation/glorification** de "l'entreprise" publique auquel succède celui de sa **mise en accusation voilée** au départ et qui aboutit, comme on le verra par la suite, à sa **condamnation sans appel**.

---

[1] B. Chavance, *Réformes du socialisme et conversion au marché : les voies centre-européennes* in Théories de la régulation, état des savoirs , La Découverte 1995.

[2] J. Kornai, *Du capitalisme au socialisme*, Gallimard 1990.

La seconde, quant à elle, retient notre attention tout au long de cette recherche dans la mesure où elle est celle des "réformes".

A partir des principales caractéristiques du mode de régulation que nous avons présentées, il convient maintenant d'étudier de plus près les fonctions et rôles réservés à l'"entreprise" à partir de la périodisation proposée.

Dès lors, la compréhension des réalités organisationnelles et plus particulièrement celles de l'organisation du travail seront plus aisées.

1.2.1. Adulation / glorification de l'"entreprise publique"

S'agissant d'un contexte dominé par un climat de guerre en situation de paix, l'"entreprise" est alors utilisée comme une des principales "armes" pour mener la "bataille du développement".

Elle est, de ce fait, chargée d'un **double rôle** : "**produire des richesses et réaliser la politique économique de l'État national**". Dans ce sens, elle intervient au double plan économique et socioculturel puisqu'elle a pour mission de satisfaire les attentes sociales (santé, loisirs, culture, ...) de ses membres.

Cette **polyfonctionnalité**[1] de l'entreprise est l'expression de la prédominance de la rationalité politique imposée par le Parti-Etat.

Le primat du politique sur l'économique et l'"étouffement" de la société civile à travers un système de domination original où le groupe dominant se constitue en "appareil de pouvoir" possesseur des moyens de production[2] permet alors à la stratégie proclamée d'exercer sa fonction de **mythe mobilisateur** et d'**instrument de légitimation** du système de pouvoir.

Cette stratégie de développement fondée sur les certitudes et l'"irréversibilité des choix" arrêtés laisse apparaître un "**optimisme systémique**"[3] et historique justifié par la spécificité d'un système qui se voulait être la **synthèse entre l'étatisme soviétique et l'autogestion yougoslave**[4]. Si la subordination de l'économique au politique mérite d'être reliée à la question

---

[1] V. Hirschhausen, Du Combinat socialiste à l'entreprise capitaliste, l'Harmattan 1996

[2] Feher, Markus, Heller cités par B. Chavance, *La fin des systèmes socialistes*, l'Harmattan 1994.

[3] B. Chavance, Les réformes économiques à l'Est, Nathan 1994.

[4] A. Benachenhou, Ajustement, restructuration et démocratie économique en Algérie, Codesria 1994.

de la propriété (point que nous développerons ultérieurement), elle constitue l'un des principaux facteurs explicatifs de l'instrumentalisation de l'"entreprise".

Cette dernière va en effet avoir pour principale fonction la diffusion/reproduction des mythes fondateurs de ce système.

Ainsi, elle est présentée dans les discours et textes officiels comme une **"communauté" regroupant "des travailleurs solidaires"** agissant pour l'"intérêt général" et le développement socio économique de la nation.

Chargée de matérialiser cette **société non conflictuelle** et solidaire, elle sert donc de "lieu de cristallisation d'un imaginaire populiste"[1] fonctionnant beaucoup plus sur le mode de l'enrôlement que de la mobilisation productive de la force de travail[2].

Durant cette phase de coopération entre État et "entreprise" ou entre systèmes intérieur et extérieur selon le cycle proposé par T. Hafsi[3] , celle-ci occupe une place prestigieuse puisqu'elle concrétise les "efforts de développement" à travers la création de nombreuses usines sur l'ensemble du territoire national et donc de centaines de milliers d'emplois.

S'inscrivant dans une **logique extensive de développement**, l'"entreprise publique" est bâtie sur le modèle d'une **communauté formelle imposée**[4] où devait prendre corps le "consensus" nécessaire entre "les forces sociales de la révolution".

En fait, la question qui mérite d'être posée est celle de savoir si les **nouveaux liens communautaires vont remplacer les anciens liens de dépendance personnelle** (liens tribaux, de sang, de parenté etc.) relevant de la **communauté naturelle**[5]. Autrement dit, est-ce que les appartenances groupales secondaires résultant de l'organisation et de la division du travail mises en place vont progressivement remplacer les appartenances primaires ou vont-elles, au contraire, leur donner une nouvelle substance ?

---

[1] D. Liabès, *L'entreprise entre économie politique et société*, in l'Algérie et la modernité, Op. Cit.

[2] S. Chikhi, *Le travail en usine* in Cahiers du CREAD, 4/1984.

[3] Selon cet auteur, cette phase constitue la première d'un cycle composé de deux autres phases : celle de la confrontation suivie de celle de l'autonomie - *Gérer l'entreprise publique*, OPU 1990.

[4] R. Sainsaulieu, F. Piotet, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, FNSP 1994.

[5] Nous reprenons la distinction opérée par Marx dans les "Grundrisse" entre communauté naturelle et communauté réelle, Éditions Anthropos, 1968.

Au sein de la communauté naturelle, on relève l'immaturité de l'individu à couper le cordon ombilical qui le lie à sa "communauté" (tribu, ethnie, clan, etc.), cette dernière ayant principalement une fonction protectrice, voire thérapeutique.

Il s'agit dans ce cas **de formes de socialité dominées par un grégarisme très poussé** entre "êtres tribaux non individualisés" par opposition à l'"individu libre" et isolé de la société civile.

Par opposition à cette communauté naturelle, (avant d'aborder la distinction établie par Tönnies entre communauté et société), la **communauté réelle** résulterait de l'activité et serait progressivement aliénée dans une autre chose (l'argent dans le cas du capitalisme ou selon la formule utilisée par Marx dans le capital, dans un "sujet automatique fonctionnant indépendamment des individus qu'il a absorbés").

Ainsi, les rapports objectifs de dépendance par opposition aux rapports de dépendance personnelle apparaissent sous un autre aspect où "les individus sont dominés par des abstractions alors qu'antérieurement ils dépendaient les uns des autres"[1]

Compte tenu de cette **dépendance "chosale"** et de la nécessité de penser le rapport de l'individu à la communauté ou à la substance que revêt la communauté, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la **rente** (en tant que double processus d'accumulation et de répartition) **constitue cette abstraction qui structure les rapports dans l'entreprise et la société**.

Si la question de la rente a déjà été abordée dans ce sens[2], elle mérite à notre avis d'être approfondie à travers l'analyse du lien social dominant au sein de l'entreprise à travers son "double statut de réalité à comprendre et de projet à réaliser"[3].

Comme déjà souligné, le mode d'industrialisation déconnecté de son support historique le capitalisme s'inscrit beaucoup plus dans une **logique de répartition que de production**, l'objectif étant de faire bénéficier du développement l'"ensemble du peuple algérien".

Sur le plan économique, les analyses de la rente en tant que mode de mobilisation, d'affectation et d'utilisation des ressources en principe rares

---

[1] J. Texier, *Le lien social dans les "Grundrisse"* de Marx in Actuel Marx N°12, PUF 1992.

[2] Nous faisons référence aux travaux de D. Liabès qui a tenté de démontrer que la "fonction structurante de la rente n'était pas circonscrite à l'espace économique mais qu'elle traversait de part en part l'édifice social dans son entier, réorganisant les rapports entre les gens"; cf. son article, rente, légitimité, Op. Cit.

[3] F. Farrugia, *La crise du lien social*, l'Harmattan 1993.

dans des conditions d'offre illimitée grâce à la solvabilité extérieure du pays (exportation des hydrocarbures) ont débouché sur des propositions de typologie (A. Benachenhou, 1994). Selon cet auteur, la rente revêtirait quatre formes principales :

- les rentes de production,

- les rentes de consommation,

- les rentes d'usagers,

- les rentes de citoyens.

Si ces formes de rente se réalisent dans des espaces différents (sphère de la production, de la consommation, des services et dans le domaine fiscal), elles ont pour dénominateur commun une **consommation supérieure aux ressources** en raison d'une **contrainte budgétaire lâche**[1].

Pour rester dans la littérature économique, les "mécanismes rentiers" analysés par les classiques (notamment Ricardo et Marx) en relation avec la question de la propriété vont être repris et se situer au centre de certaines approches sur les expériences de développement dans les pays du Tiers-Monde. Dans ce sens, on peut citer les travaux de Marc Olivier[2] qui, à travers la notion de **rente régalienne** -définie comme ensemble de revenus en espèces ou en nature directement acquis du fait de l'exercice du pouvoir à titre individuel ou collectif et à tous les niveaux d'organisation de ce pouvoir-, tente de montrer l'influence et le poids de cette dernière dans la fixation des choix et stratégies industrielles dans les pays du Tiers-Monde (nature et dimensions des projets notamment).

Toujours à propos du double caractère de la rente (à la fois source d'accumulation et richesse nationale à répartir), F.H. Cardoso et E. Foletto[3] tentent de mettre en relief les conditions de réalisation des programmes d'industrialisation offrant à tous des bénéfices. Parmi ces conditions, ils citent la "disponibilité de devises en quantité suffisante pour financer l'industrialisation et une certaine répartition de la rente de façon à permettre une intégration des masses au système".

Outre cette fonction d'intégration, -et c'est ce qui nous permet de passer aux approches sociologiques de ce phénomène-, la rente a pour autre fonc-

---

[1] J. Kornai, *L'économie de pénurie*, Économica, 1984.

[2] M. Olivier, Les rentes régaliennes, notes et rapports de recherche, CRISS N° 24, Mars 1992.

[3] F.H. Cardoso et E. Foletto, Dépendance et développement en Amérique Latine, PUF 1978.

tion principale la **"congélation" des contradictions sociales** (D. Liabès, 1986), ainsi que la **dissimulation** (S. Chikhi, 1989) de l'ampleur des dysfonctionnements et contre-performances du système productif. Cela a pour conséquence directe la **déconnexion entre les niveaux de salaire et ceux de la productivité**, les salaires étant transformés en simples "portions" de cette rente.

Cette déconnexion entre contribution et rétribution "institutionnalise" alors la **compétition autour de la répartition/consommation** et produit une salarisation assez particulière dans la mesure où elle ne provoque pas la rupture avec la sociabilité primaire telle que nous l'avons décrite précédemment (prédominance des liens familiaux, tribaux, etc.). Pour reprendre R. Castel[1], cette salarisation n'est pas à l'origine d'une "désaffiliation" puisque "la sociabilité primaire est moins rompue que distendue".

L'idée centrale que nous voulons défendre est que la rente, par les logiques qui la sous-tendent, va constamment **"brouiller" la construction des identités sociales et professionnelles**.

En effet, au lieu de favoriser l'évolution vers le sociétaire qui suppose la prédominance de **logiques contractuelles** entre protagonistes clairement identifiés par leurs compétences et leurs capacités de négociation et donc conscients de leurs intérêts, elle sert au contraire de support à la domination de **logiques consensuelles** visant beaucoup plus la mise en conformité des collectifs de travail (avec les objectifs unitaires proclamés) que la recherche de l'efficacité .

L'imposition de cette "**régulation identitaire homogène**" (R. Sainsaulieu et F. Piotet, 1994) fondée sur des identités supposées ressemblantes (notion égalisante de travailleur, "forces sociales de la révolution") entraîne des pratiques organisationnelles assez particulières que nous aurons l'occasion d'examiner de plus près par la suite.

Pour revenir aux questions qui nous intéressent pour le moment et qui ont trait à la nature du lien social dominant, nous pouvons avancer que les conditions qui ont caractérisé le mode d'industrialisation ont amené l'entreprise algérienne à **suivre le chemin inverse de celui emprunté par l'entreprise dans les pays industrialisés** où l'émergence de cette dernière a coïncidé avec le développement du mode sociétaire en rupture avec le mode communautaire (voir D. Segrestin, 1992). Tout en considérant comme nécessaire le dépassement du dualisme communautaire -sociétaire et l'appréhension de ces deux réalités dans leur interaction dynamique, il s'avère que cette entité sert, au moment de sa création, d'espace de **concrétisation/reproduction d'un "pacte" de tutelle plutôt que d'un contrat social** ; ce

---

[1] R. Castel, Les métamorphoses de la question sociale, Fayard 1995.

dernier supposant l'existence d'une société civile séparée de la société politique, ce qui n'est pas évidemment le cas.

Cette absence de négociation (condition essentielle de toute contractualisation) entre ces deux instances rend difficilement soutenable la thèse selon laquelle nous étions en présence d'un contrat social (voir A. El Kenz, 1989) dont les "termes paraissaient être la sécurité contre la liberté" ou en d'autres termes "l'abdication des droits politiques au profit de l'État qui devait assurer en contrepartie les droits sociaux".

Il s'agissait, à notre avis, plutôt d'une mise sous tutelle de la société par un **État plus totalitaire[1] qu'autoritaire** dans la mesure où son ingérence s'étendait à tous les domaines de la société.

Même si l'on admet qu'il s'agissait d'un totalitarisme bienveillant[2] ou d'un despotisme éclairé[3] reposant sur une légitimité charismatique, il n'en demeure pas moins que cette forme de pouvoir, repose essentiellement sur le **monolithisme et la prédominance du sacré** où les "formes de conjuration de la violence"[4] revêtent deux formes : on sacrifie à l'intérêt général et on sacrifie les ennemis de l'intérêt général qui deviennent les victimes émissaires ; ces deux formes permettant l'apparition d'un homme nouveau, "l'homme socialiste".

L'entreprise présentée comme espace de cohésion sociale se devait d'être le lieu privilégié de l'émergence de cet "homme nouveau".

La poursuite de cet objectif a d'une certaine façon "mis en veilleuse" les liens d'appartenance primaires au nom d'un "nous" démesurément idéalisé et fondé sur une vision manichéenne opposant "forces révolutionnaires" et "forces réactionnaires".

La rente qui dans un premier temps avait servi à fabriquer de nouveaux liens communautaires basés essentiellement sur des formes de solidarité mécanique[5] (la rupture ne s'étant pas produite avec la sociabilité primaire) devient par la suite la cause d'une **forte conflictualité quant aux conditions de son appropriation**. Ainsi, d'"**amortisseur**" des luttes sociales, elle se

---

[1] Selon la distinction de Sartori cité par V. Pusic, La dictature à légitimité démocratique-Démocratie ou nation in Cahiers internationaux de sociologie, VOL XVC 1993.

[2] Pour reprendre la distinction entre totalitarisme bienveillant et malveillant proposée par V. Pusic, Op. Cit.

[3] A. Laroui, *Islam et modernité*, la Découverte 1986 -Bouchène 1990.

[4] C. Brondo, B. Rogulska, *Logique sacrée et logique marchande dans les pays de l'Est* in Revue comparative Est-Ouest n°3, 1986.

[5] Nous reprenons la distinction établie par Durkheim entre solidarité mécanique et solidarité organique pour souligner la prédominance des formes de socialité primaire.

transforme, comme nous aurons l'occasion de le voir, en véritable **détonateur de conflits** entre dominants et dominés ou, pour reprendre A. Touraine[1], entre "ceux qui s'approprient l'historicité (la classe dirigeante) et ceux qui subissent leur domination et luttent pour une réappropriation collective de cette historicité, de la production de la société par elle-même".

En guise de récapitulation, nous pouvons affirmer, compte tenu des conditions qui ont présidé à sa mise en place (déconnexion des rapports marchands capitalistes, étouffement de la société civile, absence de logiques contractuelles) **qu'il s'agissait plutôt d'une "proto-industrialisation" que d'une "révolution industrielle"** comme voulait le faire croire le discours officiel.

C'est là, à notre avis, la raison principale pour laquelle les organisations qui constituaient la base de ce mode d'industrialisation n'ont pas favorisé l'émergence de formes de socialité relevant de la "Geselchaft" ; elles n'ont en fait donné naissance qu'à une "Gemeinchaft" préfabriquée.

L'évolution ultérieure de cette dernière met en évidence son caractère artificiel et donc sa fragilité.

A partir des principales caractéristiques que nous venons de présenter, nous pouvons dire que durant cette période, l'**instance sociale-historique**[2] **était au centre du fonctionnement de la société** en ce sens que l'idéologie se combinait et relayait la "mythologie" du développement entretenue par des institutions qui assuraient la perpétuation de ce système totalitaire.

Pour rester dans l'approche proposée par cet auteur, l'organisation adulée/glorifiée a fonctionné à trois niveaux :

- Tout d'abord en tant que **système culturel** puisqu'elle s'est activée à inculquer certaines valeurs telles que loyauté/docilité et sacrifice pour l'intérêt général sur fond d'égalitarisme et de populisme.

- En second lieu, en mettant en avant le principe d'homogénéité et de non conflictualité au sein du "peuple-un", elle est intervenue en tant que **système symbolique** sécrétant/amplifiant les mythes unificateurs fondés sur une logique binaire : révolution - réaction, bien - mal, "autant de couples antithétiques permettant de rationaliser le vécu et les attentes collectives" (A. El Kenz, 1989) mais surtout d'"unifier les pensées et les comportements".

- Enfin, en faisant croire à l'irréversibilité du processus de développement et en se présentant comme "mère nourricière et bienveillante", elle a

---

[1] A. Touraine, La voix et le regard, Seuil 1978.

[2] E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.

incrusté des rapports habités à la fois par la rente et un "imaginaire consensuel, héritage nécessaire à l'exercice de la domination de l'Etat" (D. Liabès, 1986).

S'inscrivant dans la logique du sacré et de la transcendance (référence constante aux "valeurs sacrées de la révolution"), ce type d'organisation a, dans sa phase constitutive, produit de l'"imaginaire leurrant" où sont mises en relief simultanément la **toute-puissance de l'entreprise dans la "stratégie de développement national"** et la nécessité de sa protection de tous les "ennemis" réels ou supposés.

Dans ce sens, les "travailleurs" sont appelés à assurer la défense des "acquis de la révolution" et donc de "**leur**" entreprise. Mais comme nous le verrons plus loin, leur réponse relève plus du **suivisme**[1] que de l'intériorisation des valeurs professées par le "sommet.

Si la démarche adoptée nous a permis d'éclairer le champ socio-politique de l'organisation, elle mériterait d'être complétée par celle proposée par Tabatoni et Jarniou[2] pour analyser de façon approfondie les dimensions technico-économiques de son fonctionnement.

Sans trop nous attarder sur cet aspect en raison de notre objet de recherche mais aussi du fait de l'existence de travaux réalisés dans ce sens[3], nous mettons l'accent sur le **sous-système "finalisation"** dans la mesure où il révèle les principaux fondements d'une économie planifiée notamment la fixation des objectifs de production des "entreprises" par le plan central.

Cette double intervention (autorités centrales-"entreprise") dans la fonction objectif est à l'origine de profondes ambiguïtés et de tensions puisqu'elle **met en conflit les fonctions objectifs de quatre catégories d'intervenants** : les tutelles ministérielles et le centre politique, les directeurs et les travailleurs (B. Chavance, 1994).

L'imposition d'une fonction politique unique par le centre et la soumission des activités au **critère central de l'optimisation sociale** (Von

---

[1] Selon les psychosociologues, le suivisme signifie acceptation publique d'un comportement ou d'un système de valeurs sans qu'il n'y ait d'adhésion privée. C'est une forme de soumission pour éviter toute forme de rejet , de dévaluation et surtout de répression comme c'est le cas ici. A l'inverse, l'intériorisation est une forme de conformité où l'individu fait sien le système de valeurs à tel point qu'il n'est pas en mesure de réaliser qu'il a été l'objet d'une influence. Voir. G. Paicheler et S. Moscovici : *Suivisme et conversion* in Psychologie Sociale s/d de S. Moscovici, PUF 1984.

[2] P. Tabatoni et P. Jarniou, Les systèmes de gestion, politiques et structures, PUF 1975.

[3] Voir les travaux de A. Bouyacoub, *La gestion de l'entreprise publique industrielle*, vol 1 et 2, OPU 1988.

Hirshaussen, 1996) constituent l'ossature de ce mode de régulation où le "pouvoir d'état, peu soucieux de l'efficacité économique et encore moins de l'optimum économique cherchait en premier lieu à "nationaliser" le pouvoir économique (...). On cherchait ainsi à éviter que la stratégie de l'entreprise ne se développe au détriment de celle de l'état"[1]

Ce système centralisé, de par ses lourdeurs et blocages multiples, génère par conséquent de profonds dysfonctionnements du système productif affectant sérieusement ses niveaux de performance.

En effet, outre le faible taux de réalisation des investissements dans l'industrie -le taux de réalisation financière dépassant rarement les 50%[2]-, on relève un endettement excessif des entreprises (de 4 milliards de dinars au début à 80 milliards en 1978) et un profond déséquilibre financier des "entreprises industrielles qui, à l'exception de la Sonatrach (hydrocarbures) seront toutes déficitaires. Le taux des déficits cumulés passe de 8 à 12% du chiffre d'affaires global en 1978[3].

Par ailleurs, les taux d'utilisation des capacités de production dans l'industrie restent dans l'ensemble assez faibles puisqu'ils se situent en 1978 autour de 78% pour l'industrie légère et varient pour l'industrie lourde entre 30% (zinc, machines-outils par exemple) et 90% (véhicules industriels).

Cette **inefficacité chronique** sert alors de "pièce à conviction" pour la mise en accusation des "entreprises" publiques et déclenche ainsi le processus de leur "restructuration organique et financière".

Si ces opérations ont comme objectifs explicites la réhabilitation de la rationalité économique et de l'orthodoxie financière, elles sont, comme nous le verrons plus loin, sous-tendues par des **objectifs implicites** de nature socio-politique principalement.

1.2.2. Mise en accusation de l'entreprise publique : le moment des "rectifications"

Présentée beaucoup plus comme une opération technico-économique, cette restructuration a officiellement pour objectifs :

la "redynamisation de l'appareil économique",

---

[1] A. Bouzidi, *L'entreprise publique en Algérie*, in Revue du CENEAP, Mars 1985.

[2] Chiffres extraits de l'article de A. Bouyacoub, *La crise de la gestion dans les entreprises publiques* in Revue du CREAD N°164, 1988.

la spécialisation par la séparation des fonctions de production et de commercialisation et "l'**élagage des activités connexes**"[1],

la régionalisation et la **déconcentration de la gestion** des activités de production de biens et services[2],

la rationalisation de la gestion de la force de travail.

Il apparaît clairement que ces objectifs traduisent une volonté de **passage d'un modèle de croissance extensif à un modèle intensif**.

Mais le fait paradoxal à souligner est que cette réhabilitation de la rationalité économique est décidée par le Parti-État. En effet, ce changement de cap est décidé lors d'un congrès extraordinaire[3] de ce dernier (1979) suivi de plusieurs sessions du Comité central pour en préciser le contenu.

Dans le discours officiel, on met en avant la nécessité de rectifications tout en récusant la notion de révision des options socialistes, présentées comme "irréversibles".

L'objectif recherché à travers cette démarche réside dans la **constitution de nouvelles clientèles et alliances** dans le sens de la remise en cause d'un rapport de forces (D. Liabès, 1989) sur lequel s'est fondé le consensus social initial. L'opération de restructuration vise -c'est là le second objectif implicite étroitement lié au précédent- la **redistribution du pouvoir entre bureaucratie et technocratie** (A. Benachenhou, 1994), cette dernière étant devenue "dangereuse en raison de la concentration du pouvoir économique entre ses mains".

Cette situation est dénoncée par certains économistes, concepteurs et promoteurs du projet qui estiment que l'entreprise "agit en véritable état dans l'état" remettant en cause par ses comportements la démarche visée par le plan.

Même si l'on admet que **l'entreprise subit un "polycentrisme"** consistant dans de multiples contrôles a priori (d'opportunité et de conformité qui "alourdissent la gestion quotidienne"), on considère que ce mode de fonctionnement recèle toutefois un paradoxe puisque la "régulation administra-

---

[1] Extrait du dossier intitulé «La restructuration des entreprises », Ministère de la Planification et de l'Aménagement du territoire, Alger, Mai 1983.

[2] Décret N°80-42 du 04 Octobre 1980 relatif à la mise en oeuvre de la restructuration des entreprises.

[3] Il convient de préciser que ce congrès s'est tenu à la suite du décès du président Boumédiène, sa disparition facilitera ce "changement de cap".

tive n'a pas réussi à empêcher une autonomie de fait de l'entreprise, les tutelles ne servant que de chambres d'enregistrement"[1].

Compte tenu de cette situation dominée par un "contrôle bureaucratique inefficace et une crise de centralisation", la restructuration organique et financière se justifie donc par la nécessité d'assurer une plus "grande maîtrise dans le suivi de la gestion des entreprises publiques".

Parallèlement à ces approches dominées par **la volonté d'intensifier le contrôle économique sur les entreprises** , on en relève d'autres plus prudentes qui laissent transparaître un certain scepticisme quant à l'efficacité des mécanismes mis en place par la restructuration en vue de la transformation de l'entreprise en centre de valorisation du capital[2]. Selon cet auteur, ces "transformations sont gérées de manière administrative et émanent de centres différents, ce qui laisse apparaître de nombreuses contradictions quant à la gestion du flux financier".

Cette attitude critique porte également sur une des hypothèses centrales de la restructuration organique qui a trait à la taille de l'entreprise.

Aux thèses officielles **dénonçant le gigantisme** comme principal facteur explicatif des "mauvaises performances" de cette dernière, ce même auteur tente -à partir des travaux effectués sur cette question- de démontrer l'impossibilité de "formuler une loi" ou même une relation positive ou négative entre la taille mesurée souvent par le chiffre d'affaires, l'actif net, l'effectif, le volume des capitaux (...) et la performance mesurée par différentes sortes de taux de marge, de cash-flow, etc."

Enfin, toujours selon ce point de vue, la "crise de la gestion étatique" suscite deux approches contradictoires, la première qualifiée d'industrialiste ou technologique qui **dénonce le poids de la bureaucratie qui a littéralement "étouffé" les entreprises** (notamment dans le domaine financier) alors que la seconde plus "officielle", **impute les mauvais résultats enregistrés à une autonomisation excessive des entreprises** par rapport au plan central.

Les résolutions du congrès du Parti imposant le rétablissement "d'un contrôle rigoureux, la définition des responsabilités à tous les niveaux et dans tous les domaines ainsi que la nécessité d'appliquer des sanctions positives ou négatives" découlent de cette analyse. Cet extrait reflète le "caractère hégémonique de la bureaucratie qui a pris l'habitude de gérer le système économique comme son économie propre et en vertu de sa seule

---

[1] Voir A. Bouzidi in L'entreprise publique et l'état algérien Op. Cit. *et 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne*, Imprimerie de l'APN, Alger 1988.

[2] A. Bouyacoub, Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée in Cahiers du CENEAP n°12, 4/1987.

rationalité, jalouse de son pouvoir discrétionnaire sur les gestionnaires de l'entreprise" (D. Liabès, 1989).

Au-delà des objectifs économiques affichés, l'existence de ces tensions permet de comprendre en quoi l'objectif fondamental de cette opération de restructuration consiste dans la **mise en place d'un nouveau mode de domination**.

C'est ce vers quoi convergent les différentes analyses sociologiques menées à ce sujet qui mettent l'accent sur le côté implicite de ce dispositif.

Si ce dernier pose la question du social dans le sens de son "rétrécissement", il vise du même coup le **renforcement du contrôle par la force et la coercition** (S. Chikhi, 1989), à tous les niveaux (les formes prises par cette dernière au plan de l'organisation du travail seront abordées plus loin).

Ainsi à la **phraséologie populiste de la solidarité** succède la **rhétorique démagogique de l'efficacité**, celle-ci devenant la principale source de légitimation du nouveau système de pouvoir qui va "déclasser"/condamner (de nombreux dirigeants d'entreprises sont emprisonnés pour "mauvaise gestion") les "grands managers des anciennes sociétés nationales qui vont alors descendre d'un cran dans la hiérarchie politique et sociale" (A. El Kenz, 1989).

Ce rééquilibrage des forces est à l'origine d'une **nouvelle débaptisation de l'entreprise ; autogérée** après l'indépendance, elle devient "**société nationale**" durant la première phase pour se transformer par la suite en "**entreprise nationale**".

En réalité, ce qui est en cause, à travers toutes ces mesures, c'est la **fonction de l'entreprise dans la société**.

Si dans la première phase, elle a pour principale fonction l'intégration/socialisation par le biais d'une répartition de la rente sous la forme de d'avantages sociaux et de promotions sociales, elle est en revanche durant cette seconde phase, confinée dans un rôle de contrôle social sous couvert d'une nécessaire rationalisation.

La logique consensuelle dominée par le silence est donc remplacée par une logique conflictuelle où les valeurs officielles sont mutatis mutandis remises en cause.

Pour paraphraser A. Hirschman[1] si le fonctionnement de l'entreprise repose sur une **relative "loyauté"** (loyalty) des salariés durant la première

[1] Voir Défection et prise de paroles, Fayard 1995.

phase, il est en revanche dominé, comme nous le verrons, par la **contestation** (voice) au cours de l'étape suivante.

En fait, ce **mouvement de contestation sociale** ne se limite pas à l'entreprise et prend la forme de mouvements centrifuges (revendication berbère, révolte des lycéens, etc...) ; il est le résultat de l'exacerbation de la **triple marginalisation** (politique, sociale et culturelle) que nous avons déjà évoquée. En d'autres termes, le "rapport égalitaire" qui permettait de compenser cette dernière lors de la précédente étape, est progressivement détruit.

Ces restrictions se traduisent par **l'arrêt des investissements dans le secteur industriel**, d'où le terme de "désindustrialisation", l'industrie, devenant entre 1980 et 1986 le dernier pourvoyeur d'emploi (13,4% contre 22,29% pour les services, 31% pour les BTP et 32,7% pour l'administration -S. Chikhi, 1989).

A cela il y a lieu d'ajouter le **blocage des recrutements et le début de l'élagage des activités sociales** par les entreprises publiques (notamment l'attribution et la gestion de logements). Pour rester dans la présentation générale de la nouvelle situation, il convient de souligner que le secteur privé, souvent utilisé comme "catégorie repoussoir", et longtemps diabolisé en faisant l'objet d'une "méfiance doctrinale", est progressivement "réhabilité".

Dans ce sens, un nouveau code des investissements[1] est promulgué pour encourager l'investissement privé. C'est ainsi que durant cette période près de mille projets sont agréés. Ils viennent s'ajouter aux quinze mille entreprises déjà existantes dans les industries manufacturières.

Mais, ce secteur privé "longtemps materné vivant sur le dos du secteur public, **reste mineur au sens juridique et économique du terme** (D. Liabès, 1989), son accumulation se situant plus dans la sphère commerciale voire spéculative que productive.

Nous aurons l'occasion d'aborder cette question lorsque nous nous intéresserons au processus de privatisation généralement présenté comme la tâche centrale de la transition vers "l'économie de marché".

Parallèlement à cette réhabilitation du secteur privé, on assiste donc à la mise en accusation des entreprises publiques traitées comme de "gouffres à devises" occupées par des "paresseux indisciplinés" et subissant le "naufrage de la planification".

---

1 Deux codes des investissements qui réglementaient l'intervention du secteur privé national et étranger furent respectivement promulgués en 1963 et 1966.

Autrefois glorifiés et idéalisés, les **travailleurs vont se sentir de plus en plus abandonnés au double plan matériel et symbolique**. En effet, leurs conditions de vie deviennent de plus en plus difficiles (problèmes de logement, réduction du pouvoir d'achat, insuffisance de moyens de transport, etc.) et provoquent ainsi une "**rupture entre normes de production et normes de consommation**". Celle-ci déclenche alors différentes formes de résistance, notamment l'absentéisme (entre 15 et 20%), le turn-over (de 15 à 20%) et le freinage.

Outre cette misère matérielle, les pratiques clientélistes, le népotisme et autres formes de néopatrimonialisme vont de plus en plus **ébranler leur perception de l'entreprise comme bien commun**, d'où leur désenchantement et leur déception profondes. Ces réalités organisationnelles sur lesquelles nous nous pencherons par la suite, ont commencé en fait à apparaître à la fin de la décennie 70, le nouveau dispositif mis en place ne faisant que les accentuer.

En effet, les premières grèves d'envergure nationale ont lieu en 1977 et leur dénouement nécessite l'intervention du chef de l'état. Mais compte tenu des conditions que nous venons de décrire, l'usine va, au lieu de matérialiser le populisme et l'égalitarisme ambiants, se transformer en "**forteresse de contestation**"[1].

La grève (non interdite formellement) qui commence à acquérir une "visibilité sociale" devient la **principale forme de réaction et de contestation** non pas tant aux conditions de travail mais surtout aux conditions d'existence.

La prédominance du conflit ouvert ou latent marque le début des "fissurations" de la communauté "préfabriquée" et cimentée par la rente-répartition.

"La mise en lambeaux" du social qui en est l'expression concrète ne va-t-elle pas alors provoquer la **réactivation des formes d'appartenance primaire** qui deviennent des forces sociales agissantes[2] en vue du maintien des acquis et privilèges ou du rapprochement des centres de décision de répartition au sein et en dehors de l'"entreprise" ?

Le regain de régionalisme et de clanisme devenant de plus en plus perceptible dans le fonctionnement des organisations nous permet de répondre par l'affirmative. De plus, ils serviront de relais à l'extension de l'affairisme

---

[1] S. Chikhi, *Grève et société* in Cahiers du CREAD, 1986.

[2] A. El Kenz, Au fil de la crise, quatre études sur l'Algérie et le monde arabe, Bouchène 1989.

(par les "ouvertures" accordées au secteur privé) et partant de l'économie parallèle, points sur lesquels nous reviendrons.

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner, ce climat de désenchantement et cette déception qui remplacent peu à peu l'euphorie, déclenchent alors des **processus de distanciation, de retrait des salariés vis-à-vis de leur organisation**. C'est là l'un des principaux facteurs explicatifs, -en plus de la dégradation des conditions matérielles d'existence-, du recours au "travail au noir" notamment par les travailleurs qualifiés (électriciens, plombiers, soudeurs, mécaniciens, etc.)

Le "nous" qui guidait l'action collective s'effrite et laisse place à un **discours sur "eux" et "nous"** ; les contradictions et oppositions au sein de l'"entreprise" et de la société apparaissent ainsi au grand jour.

Au vu de ce qui précède et pour reprendre Enriquez (1992), cette seconde phase est dominée par l'**"instance institutionnelle" dans une combinaison particulière avec l'instance organisationnelle** dans la mesure où le pouvoir en place est constamment à la recherche de nouvelles alliances et clientèles, en un mot à la "**recherche de l'adhésion la plus large**".

La mise en oeuvre du programme anti-pénurie (importations massives de denrées alimentaires et divers biens de consommation courants inexistants sur le marché), la suppression de l'autorisation de sortie et l'octroi d'une "allocation devises" pour les touristes sont autant de mesures constituant des **apports de légitimation à un système de pouvoir accusant un grave déficit de légitimité**.

Parallèlement à cette opération de "séduction", nous assistons donc à un renforcement du contrôle socio-politique à tous les niveaux. L'intervention du Parti s'étend ainsi par son entrée dans l'entreprise à travers des "cellules" chargées de contrôler et veiller au "respect des objectifs du plan et des "orientations la direction politique". Ce mode de fonctionnement illustre parfaitement le processus par lequel le **"Parti polymorphe" se substitue à l'État à tous les niveaux institutionnels**[1].

Dans un tel contexte dominé par l'hégémonie du Parti-État, l'organisation **devient le lieu par excellence de la contrainte**, de la "norme" et du contrôle socio-politique. Ces derniers se traduisent par la "dépossession" des droits politiques et la réduction de la culture à un "spécimen effroyable d'ignorance, de suffisance ("malgré nos difficultés, nous nous portons beau-

[1] T. Lowit, N. Fratellini, L'entreprise captive en Europe de l'Est in L'entreprise, une affaire de société s/coord. de R. Sainsaulieu , FNSP 1992.

coup mieux que d'autres pays" se plaisait-on à rappeler dans les discours officiels), de simplisme et d'abrutissement"[1].

Il apparaît donc que la réhabilitation supposée de la rationalité économique va, **au lieu de favoriser l'ouverture, renforcer au contraire la "clôture identitaire"** (E. Enriquez, 1991) anéantissant ainsi tout esprit de créativité et d'innovation. Dans ce climat de "**vacuité intellectuelle quasi totale**" (A. El Kinz, 1989), la multiplication des mots d'ordre tels que "gagner la bataille de la gestion" ou de slogans sous lesquels étaient placés les différentes sessions du Comité central du Parti tels que "pour une meilleure" et "le travail et la rigueur pour garantir l'avenir" sont en net déphasage par rapport à la réalité quotidienne de la population.

Le fait que ces slogans soient tournés en dérision par des expressions telles que "le travail à la rigueur" ou "pour une vie meilleure mais ailleurs"[2] est on ne plus révélateur de la profondeur du fossé qui se creuse entre le Parti-État et la société.

Cette façon d'ironiser sur les situations les plus dramatiques qui dénote **un manque flagrant de crédibilité dans le discours officiel**, ne constitue-t-elle pas, par ailleurs, une sorte de refoulement des angoisses et anxiétés générées par une situation dominée par les incertitudes et les interrogations ?

Le contenu principalement égalitaire de l'"imaginaire leurrant" de la phase précédente est progressivement remplacé et a tendance à **se focaliser sur des questions identitaires** ouvrant ainsi la voie à un **retour en force du religieux**. La multiplication d'espaces réservés à la pratique de la prière sur les lieux de travail en est l'illustration concrète.

Ainsi, en cessant progressivement d'être perçue comme le "lieu où se construit l'homme nouveau" ou le "berceau de la cité future"[3], **l'entreprise va être "déchue de sa mission civilisatrice"** (S. Chikhi, 1989).

Après ce qui vient d'être dit, il est légitime de se demander si les "dégâts" causés au plan identitaire et existentiels ont permis de réaliser les objectifs proclamés de redynamisation du système productif.

A ce sujet, à l'exception des promoteurs de cette opération qui la considèrent comme "courageuse" et l'évaluent positivement en soutenant que les

---

[1] S. Castoriadis, *La société bureaucratique*, Union générale d'édition 10/18, 1973.

[2] D'autres répliques au sujet de l'organisation du travail seront reproduites plus loin à partir du texte de Z. Yanat -18 traits de caractère chez les ouvriers algériens, document ronéotypé.

[3] Peyrenet et Guilloux cités par C. Thudéroz, *Du lien social dans l'entreprise - Travail et individualisme coopératif* in Revue Française de Sociologie, XXXVI/1993.

"nouvelles entreprises ont pu améliorer leurs performances à l'"exception de quelques situations où la démarche de restructuration n'a pas été réalisée" (A. Bouzidi, 1988), l'unanimité s'établit autour d'un "bilan globalement négatif". Il apparaît ainsi que contrairement aux objectifs fixés, la concentration reste forte puisque cent dix entreprises concentrent 78% de l'emploi total et 70% de la valeur ajoutée.

En outre et toujours selon cet auteur[1], **le "redimensionnement de la taille des entreprises n'a pas été accompagné de la transformation de leur mode de gestion** et encore moins de leur environnement économique institutionnel. Les performances des entreprises ne se sont pas améliorées et leur situation patrimoniale s'est dégradée".

Dans le même sens, on estime que "pas plus que la première, la nouvelle structure n'est pas porteuse de productivité pour autant qu'elle reste articulée à des relations d'alliance, de clientélisme, à des rentes de situation qui développent en elles des valeurs fondées sur la spéculation, le gain facile, l'affairisme et la corruption" (A. El Kenz, 1989).

Enfin, selon d'autres chercheurs, la restructuration entraîne un "**processus d'érosion des attributions de l'entreprise publique**" (D. Liabès, 1989) où des "inégalités molles" sont remplacées par des "inégalités dures" (S. Chikhi, 1989) sur fond d'intensification de la coercition et du contrôle.

Durant toute cette période, à l'inefficacité économique correspondent donc des modes de domination qui ont pour conséquence le relâchement voire la **déliquescence des liens sociaux**. L'étude des réalités et pratiques organisationnelles facilite la compréhension des microfondations de ces dérèglements sociaux, de cette **socialité d'anomie**, "c'est-à-dire une socialité anormée, incohérente, incapable de se traduire dans un projet sociétal et incapable de produire de la société pour se reproduire" (D. Liabès, 1986).

Après avoir présenté les moments historiques forts de cette période à travers l'examen des **réalités extra-muros** de l'"entreprise", il convient maintenant de passer à l'analyse des réalités intra-muros[2]. Mais au préalable, la présentation générale de l'ossature du système s'avère indispensable.

---

[1] A. Benachenhou, qui cite les chiffres de l'Office National des Statistiques, *Ajustement, restructuration...*, Op. cit.

[2] H. Amblard, P. Bernoux, G. Herrera, Y.F. Livian, *Les nouvelles approches sociologiques*, Seuil 1996.

CHAPITRE 2

LES FONDEMENTS D'UN SYSTÈME (IM)PRODUCTIF

Durant cette première période, à chaque moment correspond un modèle dominant d'organisation. Ainsi, si le premier est fondé sur la "**nécessaire participation**" des salariés, et le second est soumis aux exigences de "**rationalisation**" du système "productif".

2.1 Gestion étatique et participation : la fragilité d'un consensus

Comme nous l'avons déjà indiqué, ce mouvement d'étatisation de l'économie impliquait la double instrumentalisation de l'entreprise et du mouvement social. C'est alors pour compenser cette dernière qu'est mis en œuvre un projet participatif qui prend la dénomination de Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E.).

2.1.1 Présentation du dispositif

Celui-ci repose sur les principes fondamentaux suivants :

a. Institution de deux types de structures dans l'entreprise "propriété des travailleurs à travers l'État qui est le leur" :

- une **structure hiérarchique** basée sur l'unicité de commandement et composée du directeur général et ses collaborateurs à l'échelle de l'entreprise, et du directeur et ses collaborateurs à l'échelle de l'unité économique,

- une **structure représentative** assurant la participation des travailleurs par le biais d'assemblées élues (Assemblées des Travailleurs au niveaux des Unités de production -A.T.U.- et de l'entreprise -ATE)[1] assimilées aux Conseils syndicaux par le législateur.

[1] Charte de la G.S.E., 1971.

Nous empruntons à N. Saadi (1985) le schéma (schéma 1) illustrant l'interaction des structures hiérarchiques et représentatives à travers la mise sur pied de Conseils de Direction où sont représentées les deux parties.

b. Solidarité d'intérêts entre l'entreprise et les travailleurs qui disposeront "du statut de producteurs gestionnaires responsables du devenir de l'entreprise et de l'amélioration de leur situation"[1].

c. Égalisation "des salariés par la notion de travailleurs" quelle que soit leur position hiérarchique. Cette notion de travailleurs aura, comme nous le verrons par la suite, d'importantes implications sur le plan identitaire et comportemental des protagonistes.

d. **Rôle consultatif des organes de participation** qui se matérialise par l'émission d'avis et de recommandations sur :

. le projet plan de développement de l'unité ou de l'entreprise,

. les comptes prévisionnels de recettes et dépenses de l'entreprise

. les projets de programmes de production d'approvisionnement et de commercialisation

. le projet de programme d'investissements

. le projet d'organigramme de l'entreprise ou de l'unité

. le projet de politique du personnel -point sur lequel nous reviendrons.

L'obligation pour la direction de se conformer à ces avis porte uniquement sur les **questions de licenciements où les décisions sont conditionnées par l'avis conforme de la commission de discipline** (organe paritaire où siègent représentants de la direction et de l'assemblée des travailleurs. Ainsi, aucune mesure "de licenciement" ne peut être prononcée par le directeur sans l'avis conforme de la Commission de discipline de l'unité ou de l'entreprise[2].

e. En plus de cette consultation-avis, les organes de représentation (Commission Permanente Spécialisée) disposent d'un pouvoir de contrôle sur la gestion de l'entreprise ou de l'unité afin d'assurer la défense des de-

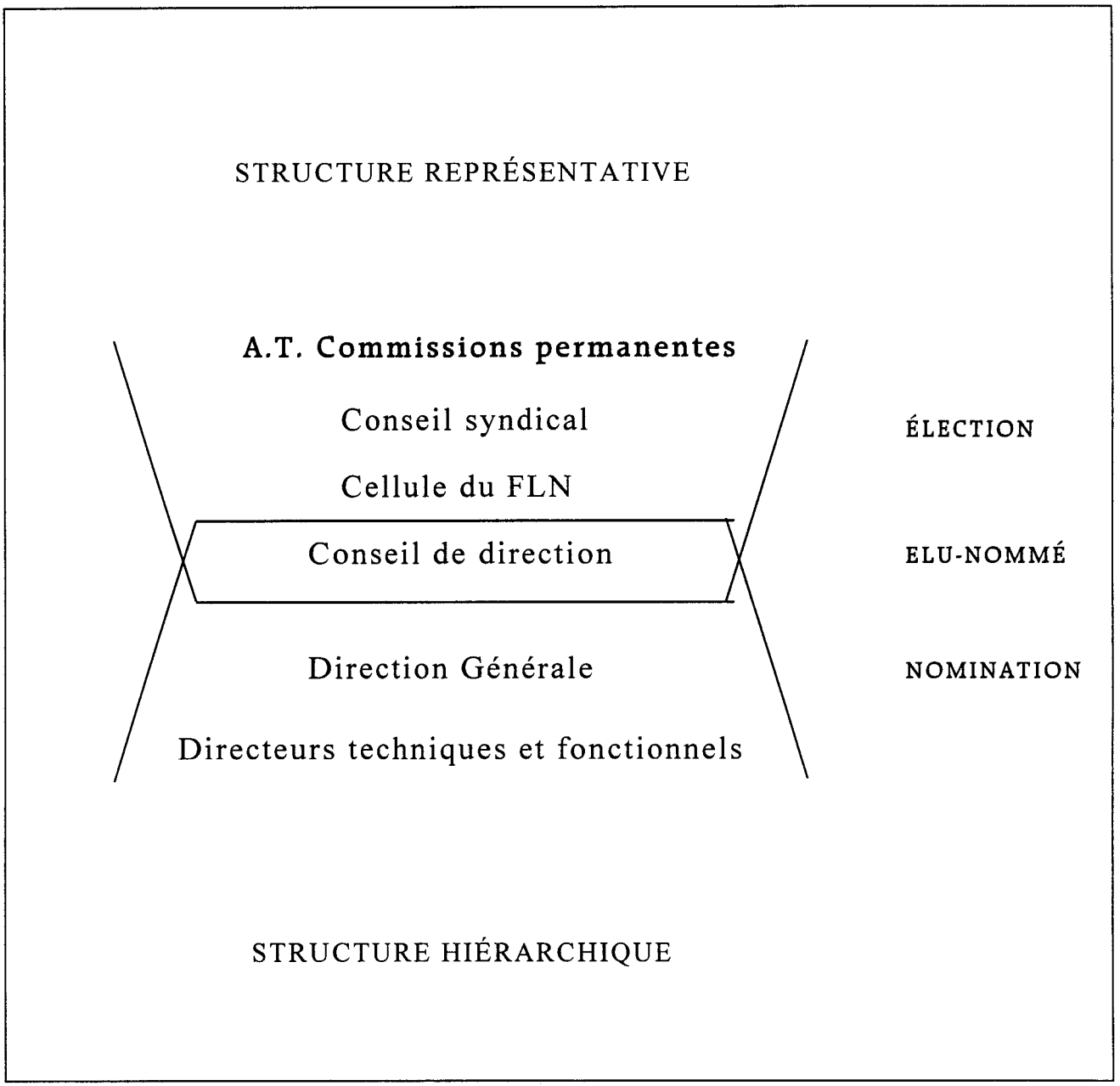
[11] Charte de la G.S.E.

[2] Décret n°74-254 du 28 décembre 1974 fixant les modalités de constitution des attributions et de fonctionnement de la commission discipline dans les entreprises socialistes.

Schéma 1

INTERACTION DES STRUCTURES HIÉRARCHIQUE ET REPRÉSENTATIVE

(Extrait de N. Saâdi, 1985)



niers de l'État, en luttant contre le gaspillage, la gabegie, les malversations et la mauvaise utilisation des ressources[1].

L'institution de ce type de contrôle, conçu comme complémentaire à celui de l'État, accentue les rapports de méfiance et de suspicion à l'écart des cadres, déjà perçus comme des patrons capitalistes "bénéficiant des "trois V" : Villa - Véhicule - Voiture". Cette bipolarisation (apparue déjà lors de l'autogestion industrielle entre le personnel de l'encadrement et l'ensemble des salariés va s'accentuer, et aboutir à des rapports conflictuels, que nous examinerons plus loin.

f. Les Instances de décisions (Conseils de direction d'unités d'entreprise) obéissent au principe de collégialité et d'unicité de commandement, d'où la notion de collégialité "hiérarchisée" retenue dans la Charte de la G.S.E.

L'ambivalence (N. Saadi, 1985) **de la notion de collégialité** découle du rejet de l'instauration d'un "contrôle ouvriers" et la volonté de limiter les "risques d'abus de pouvoir découlant du principe de l'unicité de commandement".

La participation des organes élus à la prise de décision s'effectue donc dans le cadre de l'application de ce principe, à l'exception de deux domaines précis où une co-décision est prévue entre l'assemblée des travailleurs et le Conseil de direction et qui consiste en :

- **l'adoption conjointe du statut des travailleurs** de l'entreprise - document qui codifie les relations individuelles et collectives du travail

- **l'adoption du règlement intérieur** par l'assemblée des travailleurs - sous réserve de l'approbation du Ministère de tutelle, qui lui confère la "force obligatoire".

Il convient de préciser que cette **co-décision, retenue uniquement dans le domaine de la gestion du personnel**, ne remet pas en cause le pouvoir des structures hiérarchiques puisque ces deux documents (dans leur forme définitive) doivent être approuvés par l'autorité de tutelle et le Ministère du Travail

g. Les relations entre structures hiérarchiques et représentatives touchent à tous les domaines d'activité d'entreprise. Nous nous limiterons à examiner celles qui se rapportent à la gestion du personnel et du social en général.

---

[1] Charte de la G.S.E.

A ce niveau, une Commission permanente du personnel et de la formation est instituée et a pour principales attributions :

- l'examen du projet de politique du personnel établi par la direction en fonction du plan de développement de l'unité ou de l'entreprise, des programmes de production, de commercialisation et de réalisation des investissements,

- l'étude annuelle de la nomenclature des postes de travail existants ou en voie de création,

- l'examen (sur la base des documents et données fournis par la direction) des modes de recrutement, des plans de carrière du personnel, le déroulement de carrières, ainsi que les méthodes de gestion prévisionnelles.

Cette commission -C.P.F. par abréviation- est "associée" au service du Personnel pour l'examen des candidatures en vue de "s'assurer de la bonne exécution du programme de recrutement et de veiller à ce que les postes vacants soient occupés par des postulants possédant effectivement les qualifications requises".

Elle a par ailleurs à **examiner le projet de grille de salaires** et étudier tous projets concernant les revenus et avantages matériels attribués au personnel.

Enfin, en plus de ces fonctions d'études et de conception , la C.P.F. **exerce un contrôle dans le domaine de la formation** par le suivi d'exécution des contrats de formation, internes et externes à l'entreprise.

En matière d'œuvres sociales et culturelles (santé, sport, loisirs au profit de travailleurs et ayants-droit), une commission permanente est également chargée de leur gestion. Elle a pour principale attribution la conception et l'élaboration de la politique sociale et culturelle de l'entreprise et le contrôle de l'exécution de cette politique. A ce titre, elle exerce son autorité sur l'ensemble des organes (structure technique chargée de gérer ces heures sociales).

La mise en place de ce **système de double direction technique et politique** vise essentiellement la **réalisation des objectifs du plan central**. Ceci nous amène alors à nous intéresser à la question cruciale de la fonction objectif dans des organisations présentant des particularités qui les distinguent de l'entreprise conçue par F. Perroux,comme institution cardinale du capitalisme.

A partir du **grand dessein** ("sortir du sous-développement et réaliser le socialisme") auquel tous les acteurs ont, pour paraphraser Freud, le **devoir**

impératif de se plier, le critère de l'**utilité sociale** occupe alors la place centrale dans la définition des finalités de l'entreprise.

2.1.2. Dictature sur les besoins et prééminence des marchandages

Cette fonction d'utilité sociale qui a fait l'objet d'études et d'analyses de nombreux économistes[1] est définie en fonction d'une **échelle de préférence de valeurs sociales arrêtées par le planificateur central** censé représenter et défendre "l'intérêt général et les aspirations profondes des masses laborieuses".

L'ambiguïté de cette notion (préférence de la société ou d'un dirigeant - F. Seurat, 1978) qui soulève la question d'une mesure objective de la satisfaction des besoins amène Sljopentokh[2] à la considérer comme une "**catégorie transcendantale dont l'existence n'est pas prouvée**". Sa portée est donc beaucoup plus idéologique dans la mesure où elle vise surtout à faire admettre une "dictature sur les besoins[3]" exercée par l'appareil central à travers ses unités inférieures (B. Chavance, 1994) que sont les entreprises.

L'imposition d'une fonction objectif unique traduisant la primauté du social plutôt que du politique (ce dernier fixant les valeurs dominantes de la société) est à l'origine des irrationalités caractéristiques des économies de type soviétique, par abréviation E.T.S.

Parmi celles-ci, on peut noter l'impact négatif de la planification centralisée sur le développement des processus de planification interne au sein des organisations ; on peut même dire que ce **mode de planification a pour conséquence l'anéantissement des capacités stratégiques** au sein des organisations.

L'unilatéralité qui caractérise le mode de fixation des objectifs ne fait alors qu'institutionnaliser **le marchandage comme mode de fonctionnement dominant**, notamment dans l'allocation des ressources.

S'agissant d'une économie de pénurie où la concurrence est renversée - elle se situe en amont (J. Kornai)-, on est alors en présence de priorités situées à deux niveaux : **des priorités de développement et des priorités d'allocation**[4].

---

[1] F. Seurat, *La fonction d'utilité sociale en système social* in Économie politique de la planification en système socialiste, sur la coordination de Marie Lavigne - Economica 1978.

[2] cité par F. Seurat idem.

[3] B.F. Feher, A. Heller, G. Markus, *Dictatorship over neads*, Oxford Basil Blackwell 1983.

[4] J. Sapir - *Feu le système soviétique*, la Découverte, 1992

Les conflits se situent par conséquent autour de la liste des prioritaires, conférant ainsi un pouvoir considérable aux autorités centrales qui fatalement aboutissent à des **pratiques de rationnement** à tous les niveaux.

Dans ces conditions, l'objectif central de l'entreprise se limite à **s'assurer une "bonne place" dans la liste des bénéficiaires des devises** en vue d'acquérir les inputs nécessaires à son activité. "La pratique du surstockage ou l'hystérie du stockage" (J. Kornai 84) sont une des formes apparentes de ce mode de régulation pénurique.

Si dans ce système la "**garantie de vente**" (Jacques Sapir 92) est assurée (monopole d'État), les approvisionnements par contre sont incertains en raison de la nature fortement extravertie du système productif algérien.

Sans entrer dans les détails des différentes formes de marchandages entre directions d'entreprises et l'appareil central[1], on relève que ce mode de fonctionnement qui a pour corollaire le clientélisme se retrouve également au sein de l'entreprise.

Le fondement de ce clientélisme "n'est autre que la rareté et la possibilité d'inégalité dans la gestion de cette rareté" (J. Sapir 92). S'inscrivant dans une logique rentière, ce lien clientéliste n'est pas **sans altérer la formation d'un lien salarial déjà dénaturé**.

Comme autre élément caractéristique du fonctionnement des économies centralisées, on peut ajouter le paternalisme que J. Kornai (1984) a essayé de catégoriser en cinq cas purs qui n'embrassent pas toutes les formes existant dans la réalité.

Les relations État/entreprises à partir d'une réflexion sur les relations économiques parents/enfants sont alors classées selon cet auteur en **cinq degrés**, allant de **l'autonomie financière** et **l'autosuffisance** (degré zéro) à la **dépendance totale et l'acceptation passive des dons en nature**, (degré quatre).

Le degré le plus typique des économies administrées est le degré trois, dans la mesure où s'établissent, comme nous l'avons déjà vu, des relations de marchandage entre autorités centrales et entreprises, les premières exigeant plus d'outputs et moins d'inputs, alors que les secondes demandent toujours plus d'inputs et justifient généralement moins d'outputs.

Ces formes de paternalisme, qui découlent d'une "**contrainte budgétaire lâche**" (Kornai, 84) sont également reproduites au sein de l'entreprise

[1] Les caractéristiques décrites par J. Sapir dans l'ouvrage déjà cité à propos de l'économie soviétique présente de nombreuses similitudes avec les réalités algériennes.

entre dirigeants et dirigés ; elles se matérialisent bien souvent dans des **rapports de servitude** fondés sur une dialectique entre protection et discipline[1].

Cette **trinité : pénurie - marchandage - clientélisme** débouche immanquablement sur **diverses formes de corruption ou "taxes privées"**, qui vont progressivement, avec le tarissement des ressources, influer de façon sensible aussi bien sur les comportements économiques que sur les formes d'organisation sociale.

De ce qui précède, il ressort que ce mode de planification centrale fondée sur la prétendue priorité du social reste, à bien des égards, problématique.

Il soulève en effet la délicate question de la définition de ce dernier. En admettant que le "social reste une construction historique périssable, son objet se révélant insaisissable parce que fluide, mobile, et en perpétuel changement"[2], on ne peut que souligner l'utilisation idéologico-politique qui prédomine dans ce cas.

Dit autrement, si le traitement de la question du social va, au sein des pays industrialisés, dans le sens de la **remise en cause de l'hégémonisme de l'économique**, elle laisse ici apparaître au contraire, la **soumission de ce dernier au politique**, d'où la notion de polytocratie[3].

Avant de traiter de façon approfondie la question centrale du rapport entre social et économique dans le cadre du processus de transition, nous l'abordons maintenant dans le souci de préciser les différentes implications de la planification centrale, tant au plan macro que micro économique et social.

La mise en évidence de la nécessité de **développer des stratégies socio-économiques[4] pour dépasser la dichotomie planification sociale/planification économique** résulte de l'évolution de la réflexion stratégique au sein d'entreprises autonomes évoluant dans des systèmes basés sur la décentralisation de la gestion des activités de production et d'échanges, point essentiel qui sépare les économies capitalistes des ETS[5].

---

[1] A. Morice - *Le salariat incomplet comme système de reproduction socio politique* in *Salariés et entreprises dans les pays de Sud, contribution à une anthropologie politique,* s/direct. de R. Cabanes, J. Copans, M. Sélim, Karthala-Orstom, 1995.

[2] H. Grane, *Espace social du travail : rétrécissement aux recompositions* in ***Le travail en question***, s/direct. de N. Maarouf, L'harmattan, 1996.

[3] Z.Strmiska, *Pouvoir politique et inégalités sociales en Europe de l'Est*, Presses de la FNSP 1984.

[4] A.C. Martinet *Stratégie*, Vuibert, 1983.

[5] Voir P. Dieuaïde, R.Motamet-Nejad *Théories du rapport salarial dans les économies de type soviétique : bilan et perspectives*, Revue d'Etudes Comparatives Est ou Ouest, 02/1993.

A partir du moment où l'**entreprise subit la planification centrale et ne dispose pratiquement pas de liberté stratégique**, nous sommes en droit de nous interroger sur la signification et la portée du dispositif participatif mis en place.

Autrement dit, comme l'entreprise elle-même a "très peu de prérogatives réelles, **à quoi bon partager cette impuissance avec sa direction**"[1].

Dans le même ordre d'idées, nous pouvons reprendre les deux questions que se pose N. Saadi dans son essai d'évaluation de la G.S.E. (1985) : Qui participe ? A quoi il participe et pourquoi il participe ? Sans vouloir proposer une nouvelle thèse sur ce mode de participation, notre analyse tente surtout de **cerner la genèse d'une "impuissance productive résultant d'une stérilisation croisée** (par opposition à la fertilisation croisée proposée par A.C. Martinet) **entre le social et l'économique**".

En effet, comme nous le verrons en fin de parcours, ce mode de régulation est producteur d'une inefficacité économique chronique, doublée d'une paupérisation croissante qui débouche inéluctablement sur une "démobilisation générale".

Mais restons pour le moment au niveau de l'analyse de ce mode de participation en mettant l'accent sur les réalités organisationnelles, notamment en matière d'administration du personnel, le terme d'administration nous semble plus approprié que celui de gestion dans ce cas.

A partir du moment où le Parti-État est détenteur, maître de la direction et de la structure[2], on peut partager le point de vue de N. Saadi selon lequel "**l'organisation de l'entreprise, c'est l'organisation de l'État dans l'entreprise**".

Le volontarisme juridique qui en découle en tentant de "sceller" les intérêts de partenaires ne réussit pas à éliminer les tensions et antagonismes au sein des organisations. En effet, en plus de l'opposition "originelle" ouvriers-cadres déjà évoquée, un **nouveau type de conflictualité** entre "gestionnaires et élus" fait son apparition. Cette bipolarité focalisée sur les questions de répartition évacue et fait totalement abstraction de la demande des usagers/utilisateurs[3], et relègue également les préoccupations et aspirations du personnel au second plan.

Les **relations entre protagonistes** se situent donc sur un terrain balisé et se caractérisent par une **certaine ambivalence** puisque l'on assiste **tantôt**

---

[1] M. Lavigne, *Du plan au marché*, La découverte 1992.

[2] Expression de De Soto citée par N. Saadi, Op. cit.

[3] M. Drach *La crise dans les pays de l'Est*, La découverte 1984.

à la formation d'alliances, de collusions, de fronts communs direction élus quand il **s'agit d'acquisition de matières premières** et de ressources d'une façon générale, **tantôt à des oppositions et rivalités** lorsqu'il **s'agit de répartition**, notamment au sujet des aspects de rémunération (salaires et avantages en nature, participation aux résultats, ...).

Censé homogénéiser les collectifs de travailleurs en les transformant en producteurs gestionnaires responsables, ce mode de fonctionnement basé sur des **formes de management populiste** provoque, en tant que **système d'animation particulier**[1], des "dysfonctionnements de confusion" au profit de ce dernier accentué par, comme nous l'avons noté, une **hypertrophie de "la fonction finalisation"**.

Comme cette dernière a toujours obéi à une logique extensive (multiplication des investissements, souvent à l'origine de conflits entre l'extension des fonctions productives et celle des fonctions sociales) sur fonds de rationalité politique, on assiste de ce fait à une **surpolitisation du fonctionnement organisationnel** où propagande et démagogie occupent une place centrale.

2.1.3 Des organisations bureaucratiques sui-generis

Partant du principe qu'il n'existe pas de configuration organisationnelle à l'état pur, nous pouvons relever - à partir d'un croisement entre typologies proposées et réalités observées- que **ces organisations combinent durant cette première phase des traits de l'organisation missionnaire et celle de la bureaucratie mécaniste**[2], avec, bien entendu, des particularités ayant trait au contexte externe et interne déjà décrits.

Le tableau proposé (tableau 1) nous permet de situer les analogies, différences et particularités relevées. Parmi celles-ci nous pouvons citer principalement :

- la nature de la propriété sur laquelle nous reviendrons lorsque nous aborderons l'organisation du travail en elle-même.

- la prédominance d'une logique plus administrative que bureaucratique (bureaucratie au sens de Weber qui signifie compétence et efficacité). Dans ce sens, nous pouvons reprendre l'analyse de J. Sapir (1992) qui considère que "le **paradoxe bureaucratique** dans ce type d'économie consiste en

---

[1] A. Bouyacoub qui fonde son analyse du système de gestion des entreprises publiques algériennes à partir de l'approche systémique proposée par P. Tabatoni et P. Jarniou Voir *La gestion de l'Entreprise Publique en Algérie*, vol. 2, OPU 1988.

[2] Henri Mintzberg, *Le management voyage au centre des organisations*, Ed. des Organisations, 1994.

Tableau 1

Similitudes, différences et particularités par rapport au modèle d'organisation mécaniste

SIMILITUDES	DIFFÉRENCES	PARTICULARITÉS
- Organisation contrôlée de l'extérieur - Organisation instrumentalisée et système clos (autarcie) - Travail opérationnel et routinier - Centralisation du pouvoir - Distinction nette entre hiérarchique et fonctionnel - Obsession du contrôle - Hantise des conflits - Prolifération des fonctions logistiques - Intégration verticale - Environnement simple et stable (garantie de vente) - Administration plus attentive à se servir elle-même (clientélisme, corruption) - But fixé de l'extérieur : destruction du sens du travail - Concentration sur les moyens au détriment des fins, mauvais traitement des clients - Règles-contrôles>contournements>contrôle => cercle vicieux bureaucratique	- Inefficacité contre-performance chronique - Structure administrative lourde et rudimentaire - "Viscosité" de l'information, caractère partiel et incomplet => tricherie - - Marchandage (obtention des ressources) - Standardisation au lieu de coordination/coopération - Centralisation excessive => goulot d'étranglement et embouteillage au sommet => lenteur et inadaptation des décisions (action superficielle) -"Inhibition" stratégique	- Propriété étatique (impersonnelle) - Primat du politique et instrumentalisation de l'économique - Planification centrale => gestion centralisée de la force de travail - Injonctions / instructions - Contrôle en amont (allocation centrale des ressources)

fait dans le **développement par le système d'une administration gigantesque dont le clientélisme fut le principe organisateur**".

Cette dernière, reposant sur des fidélités entre individus -favoritisme, esprit de corps et de famille-, devient la norme", **reléguant à l'arrière plan les critères de compétences**. Selon cet auteur, le drame de ces pays fut peut-être de n'avoir jamais eu, à une échelle suffisante, une véritable bureaucratie.

Sur un autre plan, cette réalité est bien différente de celle des organisations bureaucratiques étudiées par M. Crozier[1], organisations où le pouvoir de la règle consiste justement à protéger les individus du favoritisme et de l'arbitraire.

Sans aborder de façon approfondie les différentes approches de la bureaucratie (Marx, Veber, et plus récemment Castoriadis) en tant que phénomène structurant les sociétés et les organisations (Mintzberg, Crozier, Van Houten), notre ambition se limite à situer les spécificités de ces types d'organisation par rapport à des formes idéal-typiques définies par ces auteurs.

- L'inefficacité chronique des organisations dont les causes se situent, comme nous l'avons remarqué, en amont (contraintes par les ressources) du procès de travail, dans le déroulement de ce dernier (arythmie), comme nous le verrons par la suite, et en aval (absence de contrainte par le marché - garantie de vente et paix commerciale).

La **prédominance des routines statiques**[2] (simple répétition de pratiques antérieures) se limitant, dans ce cas, à la réalisation du plan fixé centralement sans se préoccuper des coûts, ne correspond pas bien évidemment à la recherche permanente de méthodes plus efficaces qui caractérisent l'organisation mécaniste décrite par Mintzberg.

- La clôture, voire l'autarcie de ces organisations, qui s'expliquent par le mode de régulation macro économique ne va pas à notre avis couvrir la même réalité que celle décrite par cet auteur et d'autres (C. Perrow 1972), dans la mesure où celle-ci se caractérise par le contrôle de son personnel mais aussi de son environnement (concurrents et même ses propriétaires).

---

[1] M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil 1963.

[2] L'opposition entre routines statiques et routines dynamiques (source d'innovation) se rapproche de la notion introduite par Nelson et Writer qui distinguent les routines relevant du satisficing et celles relevant des comportements de Search (recherche et innovation) - Voir. B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'économie* -Librairie générale française 1995.

En effet, dans notre cas, ces **organisations dispensées des règles de la commercialité** vont constituer des systèmes clos, au plan économique mais aussi au niveau socio-cognitif.

L'une des principales missions de l'organisation consiste précisément à "forcer" l'adhésion/soumission à l'idéologie dominante reposant sur des mythes et substrats symboliques déjà précisés dans le chapitre précédent.

C'est alors par ces caractéristiques et d'autres, présentées dans le tableau 2, que **ce type d'organisation se rapproche du modèle missionnaire** décrit par Mintzberg. Il y a lieu, comme pour le modèle précédent, de relever les particularités par rapport à cette configuration typique.

Tout d'abord, au sujet des racines de l'idéologie, il s'avère qu'elles sont, dans un premier temps, externes à l'organisation puisque relevant des attributions du parti unique.

Cette dernière est, en tant qu'instrument, chargée de la reproduire et de l'amplifier, **accentuant ainsi la logique de la répétition** (des textes sacrés et dans ce cas des discours et textes officiels) encore très forte dans les sociétés prémodernes (voir A. Giddens, 1993).

Nous sommes donc en présence d'organisations où **le discours a beaucoup plus une fonction d'endoctrinement/passification** (au double sens de rendre passive la société et de pérenniser, grâce à la redistribution de la rente et à une paix sociale relative, voir D. Liabès, 1986).

En ce qui concerne les processus d'identification, il nous semble que durant cette phase, l'**identification "suscitée"** prédomine et va s'appuie davantage sur des "**identités virtuelles**" que les réalités socio-économiques vont progressivement "démolir".

Enfin, à la différence du "modèle" décrit par Mintzberg, ces organisations s'appuient sur un **trop plein de règles et de règlements formels**, d'où la prédominance d'une logique administrative, comme nous l'avons déjà souligné.

Ceci ne signifie nullement que l'implicite n'a pas droit de cité, bien au contraire. Durant cette phase d'implantation/généralisation d'organisations étatiques succédant à des formes autogestionnaires, il est clair que les **régulations de contrôle**[1], au double plan administratif et idéologique, prennent nettement le dessus.

---

[1] J.D. Reynaud, *Les règles du jeu* Armand Colin 1993.

Tableau 2

Similitudes, différences et particularités avec le modèle d'organisation missionnaire

SIMILITUDES	DIFFÉRENCES	PARTICULARITÉS
- Prédominance de la mission ("bataille du développement") - Endoctrinement pour renforcer l'identification avec l'idéologie dominante - Contrôle puissant par l'idéologique - Minimisation des conflits politiques : débat limité à l'interprétation / vulgarisation du discours officiel - Nature collective de la responsabilité et des choix ("tous travailleurs") - Préoccupations holistiques à la place des préoccupations spécialisées - Organisation reposant sur la loyauté et l'idéologie - Standard idéologique immuable : organisation plus encline à changer le monde qu'à changer elle-même - Rigidité des structures => bureaucratie	- Pas d'action en accord avec l'ensemble des croyances - Inflation de règles et de règlement formel - Divergences malgré "l'idéologie commune"	- Identité calculée (suivisme plus qu'intériorisation) - Idéologie externe produit du Parti État

Nous aurons l'occasion de remarquer plus loin comment les quatre dimensions de l'action organisée[1] (degré de formalisation de la régulation, degré de conscience qu'en ont les participations, degré de finalisation de la régulation et degré de délégation explicite de la régulation) vont interagir en fonction de l'évolution du contexte socio-économique et politique.

Dans cette perspective et compte tenu de notre objet de recherche, il convient de nous arrêter assez longuement sur les caractéristiques de l'organisation du travail pour pouvoir appréhender correctement la place et le rôle de la fonction personnel, et ce de façon dynamique, eu égard aux contraintes internes et externes caractérisant ce mode de régulation.

Il serait cependant inconcevable de tenter de comprendre les fondements d'une organisation du travail donnée sans faire la lumière sur le mode de propriété et la nature du "rapport salarial" sur lequel elle repose.

2.2 Nature de la propriété et particularités du rapport salarial

Sans trop développer cet aspect, nous nous bornons à présenter les principales caractéristiques de la propriété étatique, souvent présentée comme l'un des fondements du système socialiste par opposition à la propriété privée, essence du système capitaliste.

2.2.1 Propriété étatique et coordination bureaucratique

La notion de propriété étatique n'est pas sans ambiguïtés et confusions, provoquant ainsi de nombreuses controverses autour de la **distinction établie entre propriété d'État et propriété sociale** ; la première propre au modèle soviétique, et la seconde relevant du modèle autogéré yougoslave. Rappelons que le socialisme "algérien" se présentait comme une tentative de synthèse des deux.

De nombreuses divergences apparaissent à ce sujet qui amènent C. Bettelheim[2] à dénoncer l'erreur fréquemment commise "consistant à confondre la forme juridique de la propriété avec l'appropriation effective".

Mais la réalité des faits pousse au constat selon lequel le centre du problème n'est pas seulement de savoir qui est le propriétaire mais aussi **comment la propriété se réalise**[1].

---

[1] E. Friedberg *Les quatre dimensions de l'action organisée* in Revue française de sociologie XXXIII 1992.

[2] C. Bettelheim *La transition vers l'économie socialiste*, Maspéro 1968.

Il y a lieu de relever par ailleurs que la propriété "juridique d'État des moyens de production ne suffit pas à assurer l'unité sociale ou la coordination sociale des procès de production"[2].

Des travaux plus récents tentent de définir les rapports de propriété en tenant compte des particularités situées au double plan socio-économique et politique. C'est ainsi que G. Markus[3], voulant dépasser les thèses qui se limitent à postuler la subordination de l'économique à l'état planificateur, tente de relier cette question à une nouvelle problématique de la propriété. cette dernière est alors définie comme "**propriété corporative** (Corporate property) **de l'appareil par opposition à la propriété de groupe ou collective de certains ou de tous les individus membres de cet appareil qui n'ont alors qu'un "pouvoir de disposition**". C'est cet appareil qui, en tant qu'entité globale, s'approprie le surplus social, cette appropriation constituant "la base matérielle de sa domination générale".

L'idée centrale développée donc par cet auteur consiste à approfondir l'idée généralement admise de la domination du politique dans ces systèmes, en précisant que celle-ci ne peut s'exercer et se reproduire que par la médiation d'un système particulier d'appropriation économique. Dans ces conditions, l'appareil possesseur des moyens de production pourra exercer cette dictature sur les besoins "en dominant des myriades d'individus totalement atomisés et organisés seulement par la coercition".

De son côté J. Kornai, dans son traité sur la pénurie et dans des travaux plus récents (1990, 1992), va considérer la propriété comme un des sujets centraux de la problématique de la transition des E.T.S. vers l'"économie du marché". Il met alors l'accent sur le **caractère impersonnel de cette propriété** ("biens appartenant à tout le monde et à personne"), qui sert de **support à la coordination bureaucratique**, "cette forme étant tout autant l'effet spontané et le mode d'existence naturelle de la propriété publique que la **coordination par le marché l'est de la propriété privée**"[4].

Dénonçant les différentes formes d'interférences sur les entreprises publiques (remplacement d'une réglementation bureaucratique directe par une réglementation indirecte), il soutient que **les entreprises d'État appartiennent à la sphère du gouvernement plutôt qu'à celle des affaires**.

C'est dans la même optique que l'idée d'**entreprise "locataire du capital"** (V. Hirshaussen, 1996) est développée dans une approche beaucoup

---

[1] Djurdjevac *Essai sur la propriété étatique et la propriété sociale* in *Économie politique de la planification au système socialiste*, sous la coordination de M. Lavigne, Economica 1978.

[2] C. Bettelheim *Calcul économique et formes de propriété* Maspéro 1970.

[3] Cité par B. Chavance, 1994, op.cit.

[4] J. Kornai *Du socialisme au capitalisme, l'exemple de la Hongrie* Gallimard 90.

plus radicale, considérant le **socialisme comme système non économique parce que non monétaire**, approche sur laquelle nous reviendrons lorsque nous aborderons la question centrale de la transition.

Après ce bref survol sur la nature de la propriété et des formes de coordination qui lui sont liées, il nous semble utile, pour bien la distinguer de la propriété privée, de les présenter sous les schémas présentés plus bas (schémas 2 & 3).

Il est maintenant plus aisé d'aborder une autre dimension directement liée aux formes dominantes de l'organisation du travail, à savoir le **caractère marchand** ou non de ces économies qui influent directement sur la **nature du rapport salarial**. Mais au préalable, **il est indispensable de s'interroger sur la pertinence de ces concepts** dans l'analyse de configurations organisationnelles spécifiques par bien des aspects comme nous l'avons déjà constaté.

2.2.2. "Pathologies" du rapport salarial

Nous retenons trois grands courants qui ont analysé cette question, en nous attardant davantage sur l'école régulationiste en raison de la diversité et la valeur heuristique qu'elle renferme.

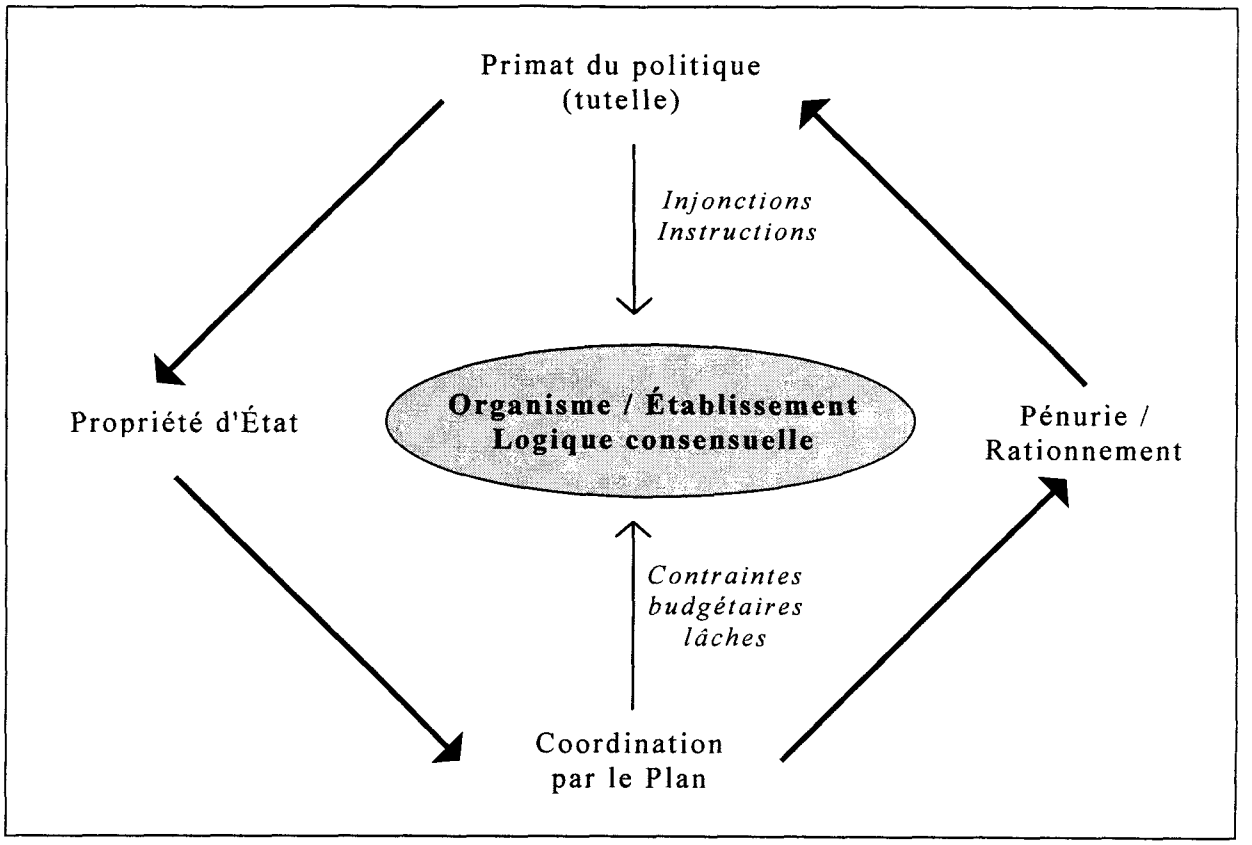
Tout d'abord, pour les néoclassiques (depuis Van Mises jusqu'à Van Hayeck) qui ont constamment défendu le **caractère autorégulateur du marché** et donc sa suprématie en tant que forme de coordination économique (d'où l'idée de "catallaxie" c'est à dire d'offres spontanées par le marché développée par ces deux auteurs), le **socialisme signifie suppression du rationnel** et par là-même de l'économique, d'où son caractère **intrinsèquement "sous optimal"**.

La réalité du "marché du travail" de tous les pays industrialisés montre à l'évidence que ce dernier n'a pas pour propriété de s'équilibrer de lui-même, et rend nécessaire l'adoption d'une attitude critique vis-à-vis de ce postulat qui a tendance à se transformer en dogme, en raison, il faut l'admettre, du caractère hégémonique de ce courant de pensée, favorisé notamment par l'implosion des E.T.S.

A ce sujet, on peut également citer le recours fréquent à la théorie de l'agence pour analyser les coûts d'agence (coûts monétaires et non monétaires) que supportent les deux parties (principal et agent) qui résultent de la mise en place de systèmes d'obligations et de contrôles au sein d'organisations dominées par l'asymétrie de l'information.

Schéma 2

Coordination par le Plan



Coordination par le marché

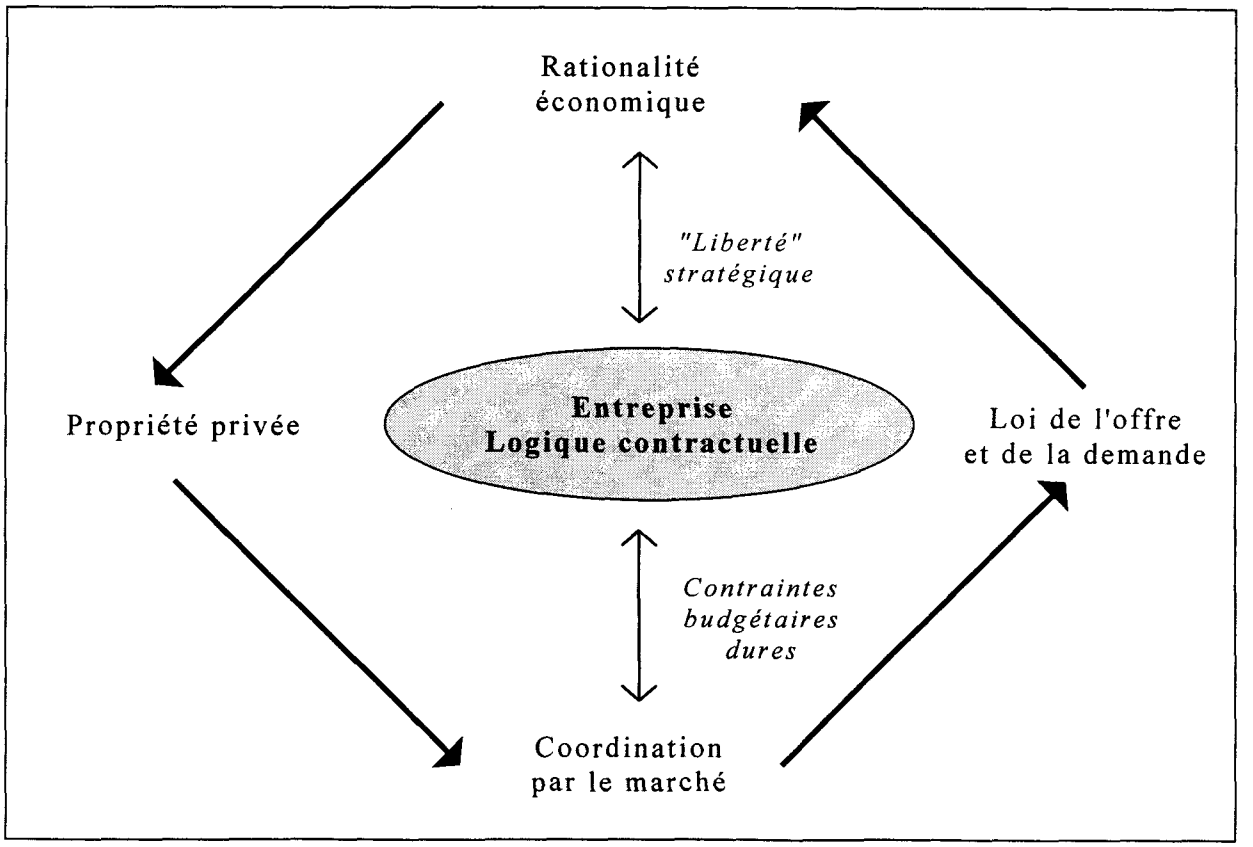


Schéma 3

Ensuite, pour ce qui est des **institutionnalistes** qui ne se sont pas particulièrement intéressés à la réalité de ce type d'économie estiment que celle-ci se caractérise par des **coûts importants de transactions** (entreprise, autorités tutélaires) sans définir leur caractère marchand ou non. Ils proposent alors la notion de "**structure industrielle déformée**"[1] pour la distinguer des modèles consacrés.

Enfin, les approches régulationnistes sont privilégiées pour les raisons suivantes :

- Contrairement aux thèses de l'économie standard, celles-ci font appel à une pluridisciplinarité (même si l'économie occupe une place dominante) et permettent la confrontation d'analyses et d'outils conceptuels différents. Ce syncrétisme soulève, bien sûr, des difficultés en termes de cohérence, point sur lequel nous reviendrons lorsque nous aborderons le volet épistémologique et méthodologique de cette recherche.

- Rejetant les approches qui veulent découvrir le bon modèle en tout lieu et en tout moment[2], elles s'efforcent d'**analyser et comprendre les processus de décomposition/recomposition des institutions** et donc d'appréhender par delà les continuités/discontinuités, homogénéités/hétérogénéités, les modes de régulation émergents.

- S'appuyant sur le principe selon lequel chaque société a la conjoncture et les crises de sa structure (R. Boyer, 1995), ces approches ont porté un regard approfondi et original aussi bien sur les trajectoires des pays de l'Est que celles des pays en voie de développement.

En effet, la réalité de ces derniers a longtemps été examinée à la lumière des thèses développementistes, que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer, et des approches en terme de dépendance dominante à une certaine période (années 70).

Si celles-ci voulent expliquer le sous-développement par la reproduction de l'international, l'approche régulationniste met au contraire l'accent sur la primauté du national (L. Talha, 1995).

Tout en admettant que le sous-développement "puisse certes être associé à la dépendance, sa perpétuation s'explique en dernier ressort par le type de régulation interne". Dans le même ordre d'idées, on peut reprendre A. Emmanuel qui soutient que l'on a "la dépendance de son sous-développement et non le sous-développement de sa dépendance".

---

[1] J. Tirole cité par V. Hirshaussen Op Cit.

[2] R. Boyer, *Aux origines la théorie de la régulation* in Théorie de la Régulation État des Savoirs, La Découverte 1995.

A travers l'analyse du caractère (non)marchand de ces économies, se manifeste une nouvelle fois la diversité/pluralité des approches régulationnistes.

En effet, pour certains, ces économies se distinguent par un **caractère marchand particulier**. Ainsi, pour B. Chavance (1993, 1994), ces économies sont conçues comme une "**forme étatique du capitalisme**, qui ne serait ni un super capitalisme, ni un capitalisme régressif, mais une forme particulière dont la genèse historique est entièrement originale et ne peut être comprise sans considérer la domination du politique".

Dans le même sens, Jacques Sapir, à travers la notion d'**économie "mobilisée**" qui fait suite à celle "d'économie de guerre sui generis" développée par O. Lange, va définir ce type d'économie comme des économies marchandes, c'est à dire "où producteurs et utilisateurs" sont séparés, mais **non commerciales** en cela que la validation de production ne s'effectue plus à travers la vente ou la non-vente des biens concernés"

Il importe toutefois de préciser que cette notion d'économie marchande non commerciale a été suggérée par A. Nove[1] pour qui "le système soviétique repose sur des ordres administratifs et non sur des commandes commerciales".

Tentant d'analyser la pertinence des notions de capitalisme d'État ou de monopolisme d'État, W. Andreff admet que la théorie du Capitalisme d'État Soviétique (C.E.S) montre que des rapports conformes à la loi de la valeur peuvent se reproduire mais sans autonomisation des entreprises, sans généralisation d'un marché réel, sans forme marchande apparente de ces rapports[2].

Néanmoins, il défend l'idée que ce type d'économie est un tiers "ni socialiste ni capitaliste et non un capitalisme d'état, les deux notions de Capitalisme Monopoliste d'État (C.M.E.) et de C.E.S conduisant à une analyse "acceptable de ce que l'on pourrait nommer un **monopolisme d'État**... compatible avec différents régimes de propriétés (monopole en propriétés privées pour le C.M.E., et Ministères administratifs représentant la propriété publique por le C. E. S.).

Ces différences/divergences dans la caractérisation des E.T.S. vont également porter sur l'analyse des pays en voie de développement puisque deux approches principales occupent le champ d'analyse : la première fondée sur le concept de **rapport salarial** alors que la seconde va prendre appui sur celui de **régime d'accumulation** (L. Talha, 1995).

---

[1] A. Nove, *L'Économie soviétique,* Economica 1981.

[2] W. Andreff *Capitalisme d'État ou monopolisme d'État* in Économie de la Planification Op. cit.

Selon la première approche, le sous-développement est expliqué principalement par "l'**atrophie du rapport salarial**", elle-même à l'origine de la fragilité du mode de régulation.

En revanche, selon la seconde, il s'agit plus de "l'**atrophie de la section productive des moyens de production**", qui rend fragile le régime d'accumulation. Par rapport à ce dernier, la proposition de la notion intermédiaire de **régime d'industrialisation**[1] tente d'appréhender "les situations spécifiques dans lesquelles des facteurs d'ordre structurel empêchent l'épanouissement systématique du rapport salarial".

Si l'on retient l'idée que ces deux approches sont complémentaires (malgré la prédominance de la première), il n'en demeure pas moins que celle-ci n'est pas exempte de problèmes théoriques centraux, aussi bien dans l'analyse des E.T.S. que dans celle des pays en voie de développement, le cas de l'Algérie se situant à notre avis à mi-chemin entre les deux.

Découlant en droite ligne de la nature du système économique (marchand ou non marchand), le concept de rapport salarial revêt à son tour plusieurs significations, ce qui ne peut qu'inciter à la réflexion sur le degré de ses pertinence et capacité à rendre intelligibles des réalités aussi diversifiées.

Pour ce qui est des approches relatives aux E.T.S, les deux principales catégorisations du rapport salarial pouvant être retenues sont présentées ci-après.

La première (B. Chavance, 1995) propose deux grands groupes alors que la seconde[2] établit la distinction entre trois approches et obéit à une volonté de proposer une approche complémentaire à partir des "acquis et limites d'une lecture de la transition en terme de régulation". C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas respecté l'ordre chronologique dans la présentation de ces travaux.

Selon la première analyse, la distinction peut s'établir entre, d'une part, ceux qui affirment la **non pertinence du concept de salariat en l'absence d'achat ou de vente libre de la force de travail**, (contrainte du travail politique et non économique) et d'autre part ceux qui, à l'inverse, considèrent qu'il s'agit d'une **forme originale de la dualité liberté/contrainte, propres au salariat en général** (contrainte non seulement économique mais aussi politique). La garantie de l'emploi, quant à elle, découle d'une forme particulière de régulation provoquée par une situation de "pénurie de main-d'œuvre".

---

[1] Voir C. Ominami, *Le tiers-monde dans la crise*, La Découverte 1986.

[2] P. Dieuaide, R. M. Nejad, *Théories du rapport salarial et question de la transition dans les économies de type soviétique : bilan et perspectives*, in Revie d'Etudes Comparatives Est Ouest (RECEO), 2/1993.

On se trouve donc en présence de défenseurs d'un **salariat particulier "non capitaliste"** d'un côté (W. Andreff, 1993, M. Drach, 1984) et de tenants d'une **forme particulière de salariat capitaliste** de l'autre (B. Chavance, 1993, 1994, J. Sapir, 1990, 1992).

Considérant qu'il s'agit là de nuances importantes, la seconde approche propose alors une classification à partir du clivage "fondamental" entre interprétations radicalement différentes de la nature de ces économies.

Ce clivage repose sur deux critères centraux, à savoir :

- la nature des formes d'organisation du travail et des règles qui déterminent la formation des revenus d'une part,

- les fondements des relations du travail (luttes, compromis), en un mot les conditions de soumission de la force de travail aux exigences de valorisation du capital, d'autre part.

Les trois conceptions retenues par ces auteurs se présentent comme suit : la première, qualifiée de **conception socio-technique du rapport salarial**, s'appuie sur la notion de monopolisme d'État, tel que nous l'avons présentée précédemment, et considère qu'il s'agit **d'un rapport "salarial atténué"** (W. Andreff, 1993) en raison d'un "**quasi marché**" du travail et d'une faible productivité du travail.

Ce rapport salarié atténué, fondateur de tout le système, produit des formes spécifiques d'organisation du travail, découlant de la contrainte par les ressources.

C'est ainsi que ces formes d'organisations présentent d'un côté les **caractéristiques de l'organisation taylorienne** (division technique du travail, travail à la chaîne, parcellisation des tâches, règlement comportant une discipline stricte du travail), et ne peuvent assurer, de l'autre, des niveaux de productivité élevés (caractéristiques et fondements même du taylorisme).

La notion **de taylorisme "arythmique"** est donc proposée pour caractériser cette réalité contradictoire. Comme nous aurons l'occasion de le constater, la multitude de qualificatifs attribués au concept de taylorisme dénote les difficultés d'appréhension de ces modes d'organisation complexes.

La seconde conception, appelée **étatique**, est fondée sur la **négation du caractère marchand** de ces économies et la place prépondérante de l'État dans la codification des relations du travail, d'où la notion **de "salariat d'État"** (R. Tartarin 1979).

L'absence de relations marchandes implique que toute forme de salariat, soumise à un "mode de production étatique", se reproduit grâce à une contrainte "extra économique" visant à garantir la productivité du travail et la réalisation des objectifs du plan. En d'autres termes, le contrôle de l'État porte aussi bien sur les conditions d'usage que de la rémunération de la force du travail.

Enfin, la troisième conception, définie comme **systémique**, s'appuie sur l'existence de relations marchandes et salariales dans les E.T.S. présentées, alors, comme une variété spécifique de capitalisme.

Les deux principales caractéristiques du rapport salarial se résument d'une part dans l'existence d'un "système internalisant où les collectifs stockent et se déspécialisent... tandis que les individus internalisent la contrainte de rationnement aux produits en adaptant leur engagement dans le travail à la disponibilité en biens de consommation" ; d'où le caractère arythmique de l'organisation du travail mais non taylorien car dépouillé d'un "encadrement fonctionnel" (J. Sapir, 1990).

De l'autre, les relations du travail se caractérisent par l'**affaiblissement du lien salarial** proportionnel à la pénurie des biens de consommation, ce qui entraîne l'**inefficience relative du salaire monétaire** et le recours aux relations hiérarchiques pour assurer le maintien et la reproduction du rapport salarial.

Le dénominateur commun de ces approches présentées synthétiquement (tableau 3) réside dans la conception du rapport salarial comme "**invariant structurel**" doté d'une indépendance relative vis à vis des relations marchandes et monétaires qui fondent une économie de marché" (P. Dieuaide, M. R. Nejad, 1993).

A travers cette présentation, nous voulons souligner que la question de la pertinence de ce concept ne se limite pas uniquement aux E.T.S mais se pose également dans les pays en voie de développement, dont les pays du Maghreb.

Pour L. Talha (1995) ce concept, bien que constituant une des formes structurelles fondamentales du capitalisme (monnaie et concurrence) est souvent présenté comme **le facteur "exclusif" d'analyse de ces réalités**. Ainsi détaché, son statut théorique "devient incertain : il peut apparaître soit comme le facteur explicatif, soit comme le facteur à expliquer au gré des définitions et de leur mise en œuvre".

TABLEAU 3

THÉORIES DU RAPPORT SALARIAL

DANS LES ETS

	Rapport salarial	Régime d'accumulation	Nature du système économique	Mode de régulation
W. Andreff	"atténué", basé sur un taylorisme arythmique" (1984)	"extensive" devant passer à une accumulation "progressive" (1978)	"monopolisme d'État (1978)	"régulation monopoliste par les quantités de type pénurique" (1988)
B. Chavance	reposant sur un "taylorisme contrarié" (1989)	"extensive" (1984)	"capitalisme étatique" (1983)	"régulation pénurique" (1984)
M. Drach	correspondant à un "taylorisme précaire" (1983)	"régime d'accumulation bureaucratique" (1988)	l'"appareil" d'État, remplaçant la monnaie comme vecteur de la socialisation de l'activité économique (1988)	"régulation végétative" (1988)
G. Roland	caractérisé par l'"arythmie du travail"	"extensive" (1989)	indéfini	"six formes fondamentalistes de régulation" (par le Plan, centralisée par la pénurie, sectorielle par la pénurie, par les ministères, par la qualité, par les activités parallèles) (1989)
J. Sapir	combinant les relations hiérarchiques et un procès du travail "internalisant" (1990)	extensive (1988)	le "capitalisme d'État" (1986) fondé sur la mobilisation et la "garantie de vente" (1989)	régulation "volontariste" entre 1928 et 1953, "consensuelle" entre 1953 et 1976 (dans le cas de l'ex-URSS)

(EXTRAIT DE P. DIEUAIDE ET R. M. NEJAD, 1993)

Pour N. El Aoufi[1], en revanche, le concept de rapport salarial est au centre de ses analyses des expériences de développement des pays du Maghreb, notamment celles du Maroc.

Au sujet de l'Algérie, cet auteur explique l'échec de l'industrialisation par l'**absence de structures favorables à l'extension et à l'approfondissement du rapport salarial**, l'évolution du marché intérieur n'ayant pas réussi à façonner les bases d'un rapprochement entre normes de production et normes de consommation".

Pour ce qui est du Maroc, il s'appuie sur la notion de **rapport salarial "sous-fordiste"** pour situer les spécificités (sociales et institutionnelles) qui le distinguent du modèle canonique.

Toujours au sujet des pays du Sud, les recherches menées dans certains pays africains vont faire apparaître des problématiques liées aux formes salariales, et d'une façon générale, à la diversité des pratiques du travail.

A partir du constat selon lequel le salaire ne représente "au mieux, qu'un appoint", la question est de savoir "comment les gens assurent leur survie et comment les solutions particulières à ce problème structurent-elles individus et groupes ?" (A. Morice, 1996).

Cette problématique est à l'origine de l'évaluation de la "validité de certaines évidences", notamment la thèse de l'hégémonie croissante du rapport salarial, la théorie de la valeur travail, et mène cet auteur à **privilégier, dans ces sociétés "les faits de circulation par rapport aux faits de production**, et à donner le primat à l'interprétation politique sur l'économique".

Dans le même sens, on peut citer S. Amîn (1989) qui, à travers de multiples travaux sur les expériences de développement dans les pays africains et du Maghreb, est arrivé à la conclusion selon laquelle le domaine du pouvoir et de la politique est déjà considérablement moins connu (que l'économique).

Après avoir critiqué la "pauvreté conceptuelle, de la politologie fonctionnaliste" et relevé "les limites des approches marxistes qui n'ont pas développé une conceptualisation de la gestion du pouvoir et du politique - malgré les apports du freudo-marxisme-, il constate **l'inexistence "d'un système conceptuel d'ensemble"** qui fait que "le champ du politique reste pratiquement en friche".

En réalité, le nécessaire dépassement des approches économistes, voire économicistes dans l'analyse des formes d'organisation du travail ne fait plus aujourd'hui l'objet d'aucun doute, toute la question résidant dans la

[1] N. El Aoufi *Trajectoire nationale au Maghreb* in Théories de la Régulation du Savoir Op. cit.

cohérence de l'articulation des différentes dimensions (sociales, culturelles et historiques)[1].

Le contenu des processus d'industrialisation engagés dans les pays en voie de développement mettent en effet à nu **les limites du déterminisme technologique** qui établit un lien fort entre technologie et organisation du travail, dans le sens de l'aplanissement des différences sociétales.

Dans le même ordre d'idées, et comme nous l'avons déjà souligné, les théories développementistes florissantes dans les années 70, "sont aujourd'hui en crise et leur idéologie fait l'objet de doute." (S. Amîn; 1989).

Les études comparatives menées sur les formes d'organisation du travail industriel, par delà leur diversité (approches culturelle, systémique, politique), convergent sur la critique de ce déterminisme, l'ensemble des auteurs reconnaissant une certaine "autonomie à l'organisation du travail par rapport à la technologie".

Ils s'écartent ainsi d'un déterminisme mécaniciste[2] fondée sur une causalité linéaire qui a longtemps prévalu dans l'analyse des relations stratégies structures au sein des organisations.

De ce fait, il ressort clairement que "l'adoption ou le rejet des pratiques de gestion taylorienne dépend, au-delà de choix purement technologiques, de plusieurs facteurs, d'ordre socio-culturel et historique[3].

Toujours dans le cadre de ces études comparatives, l'accent est mis sur l'existence et le "développement d'organisations nationales du travail en dépit d'un procès de travail internationalisé" (J. Humphrey, 1989) ; ce qui entraîne des divergences d'approches entre ceux qui considèrent que celles-ci ne peuvent exister que dans le cadre d'un nombre fini de configurations - technologies[4] travail emploi (en économie de marché ou planifiée), et ceux au contraire qui essaient d'appréhender les réalités industrielles en tant qu'expressions de processus multidimensionnels qui laissent apparaître des continuités/discontinuités, similitudes et différences avec les modèles standards.

La seconde conclusion centrale à laquelle ont abouti ces travaux réside dans la nécessité de préciser les différentes dimensions déjà évoquées qu'il

---

[1] Voir les articles de C. Casassus-Montero, J. Humprey et M. Maurice in Sociologie du Travail n° 2, 1989.

[2] C. Mouchot *Décision et Sciences Sociales* in Epistémologie et Sciences de Gestion s/ coord. A.C. Martinet Economica 1991.

[3] H. Hirata cité par J. Humphrey *Au-delà de la critique du déterminisme technologique* in Sociologie du Travail 2/89.

[4] P. Dubois *L'universel, le national et le cas de figure* in Sociologie du Travail n° 2.89.

faut explorer (bien évidemment sans parti pris) pour aboutir à l'explication de ces différences dans les formes d'organisation du travail.

C'est ce que nous allons tenter, sans pour autant avoir la prétention d'épuiser cette question. Notre entreprise consiste seulement à situer les principales caractéristiques/contraintes qui influent sur le processus de changement dans et de l'entreprise, et partant, situer la place et le rôle de la fonction personnel selon la périodisation proposée au départ.

Les incursions théoriques auxquelles nous nous sommes livré sont à notre avis indispensables pour une double raison : elles nous ont permis, dans un premier lieu, de mettre en relief la prépondérance des approches économiques dans l'analyse des fondements de l'organisation du travail, et révélé, en second lieu, leurs insuffisances et la **nécessité d'une approche pluridisciplinaire**, d'où l'intérêt des thèses régulationnistes qui militent dans ce sens.

Quant à l'opportunité et à la pertinence d'une étude comparative à partit du cas algérien, elle se justifie par les spécificités de ce dernier où **s'emboîtent des caractéristiques relevant de trois réalités sociétales** pour le moins divergentes, sinon contradictoires : celles des pays industrialisés à travers la forte importation de technologies, celles des sociétés prémodernes eu égard au faible niveau de travail de la société sur elle-même, et enfin, celles des pays de l'Est en raison du caractère centralisé de l'économie, et de la domination de l'appareil politico-étatique.

Cette réflexion est menée à trois niveaux : dans un premier temps sur la question du salariat, ensuite sur les réalités de l'organisation du travail en elle-même, pour en arriver enfin à la **délicate question du rapport au travail dans une société dominée par la rente**.

Fidèle à notre démarche, ces questions sont abordées de façon synchronique et diachronique dans la perspective de mettre en relief les (dis)continuités, les invariants par delà les changements opérés sur ce plan. Différemment formulé, il nous semble indispensable de présenter les fondements de ce "socle organisationnel" pour pouvoir mesurer le degré de complexité de sa transformation.

Par paraphraser A. Giddens[1], nous mettrons en lumière tout au long de cette première partie, le **côté contraignant de cette réalité structurelle** pour repérer par la suite les **facteurs habilitants** et ouvrant des perspectives de changements profonds dans le cadre de cette transition.

---

[1] A. Giddens *Constitution de la société* PUF 1987.

En ce qui concerne la **genèse du salariat**, contrairement aux pays industrialisés où celui-ci a été le résultat d'un processus long et dramatique[1], il a été dans le cas algérien beaucoup plus le produit d'un "**coup de force**"[2] d'une "**greffe industrielle**[3]".

Au lieu d'être le produit d'une accumulation originelle ou primitive qui s'est caractérisée par la décomposition/recomposition de rapports sociaux "enfantant le capitalisme", il a surtout été l'**aboutissement d'une "accumulation politique"** fondée sur la rente pétrolière.

A partir de là, il nous est possible d'avancer que cette **forme de salariat s'est plus juxtaposée dans la mesure où elle n'a pas remplacé, supplanté les anciennes formes de travail** ; ainsi elle a consisté en un déplacement du travail en famille vers le travail en fabrique.

Ce déplacement a constitué alors une évolution/ascension sociale, contrairement à l'involution (déchéance et ruine des maîtres) qui a caractérisé les pays industrialisés.

Le fort taux de chômage et la paupérisation, croissante au niveau des campagnes après l'indépendance, ne nous permettent pas de retenir la thèse selon laquelle cette "montée dans l'échelle sociale était beaucoup plus un mythe"[4]. Il en va de même pour les origines sociales des ouvriers dans la mesure où leur qualification "d'**ouvriers-paysans**" ne constitue nullement une fausse évidence "ou une représentation mythique".

Bien au contraire, elle met en relief l'origine rurale et l'attachement de ces derniers à certaines valeurs et pratiques encore dominantes (esprit tribal, clanique, liens de dépendance personnelle, etc.), et ce malgré de forts mouvements d'urbanisation.

Ce **passage de l'état de "paysan-ouvrier" à celui d'"ouvrier-paysan"** correspond en partie aux processus qui ont marqué les débuts de l'industrialisation en Europe. Cette similitude relative peut s'expliquer par la dépossession des paysans et la mécanisation progressive de l'agriculture pendant la colonisation. Notons enfin que l'introduction du capitalisme dans les campagnes débouche sur un fort mouvement de prolétarisation.

L'origine rurale des salariés se retrouve certes dans les pays de l'Est, mais avec des différences (collectivisation forcée des terres par exemple).

---

[1] R. Castel *Métamorphose de la question sociale* Chronique du salariat, Fayard, 1995.

[2] C. Palloix *Un essai sur la formation de la classe ouvrière en Algérie* Cahiers du CDSH n° 5 1981.

[3] R. Malek *Tradition et révolution* Ed. Bouchène 1989.

[4] S. Chikhi : *La classe ouvrière aujourd'hui en Algérie* in Temps modernes juillet-août 82.

Si durant cette première phase d'industrialisation, les salariés sont quantitativement importants, (plus d'un million d'emplois crées durant cette période), **cette forme de salariat reste structurellement périphérique** puisqu'il s'agit beaucoup plus **de situations salariales dans une société pré-industrielle** que de généralisation du salariat en tant que rapport social dominant.

Partant de l'idée que les conditions principales du salariat résident dans la transformation de la force de travail en marchandises au sein d'une économie monétaire (la monnaie jouant le rôle d'équivalent général), il nous semble indispensable, compte tenu des conditions de son émergence et de sa reproduction, **de mettre en évidence son caractère artificiel, prématuré** puisque "couvé" par une rente ; d'où toutes les malformations dont il va souffrir tout au long de ce processus.

N'étant donc pas "sorti des entrailles" de la société, pour reprendre la célèbre formule de Marx, ce salariat est également qualifié d'**incomplet** (M. Morice, 1996), se rapprochant ainsi **du salariat "composite" ou fractionnel**[1], opposé au "salariat pur". Ces qualificatifs soulignent son **caractère hybride où se combinent revenu tiré de l'emploi salarié et revenus annexes**, qui ne se limitent pas, comme nous le verrons par la suite, au domaine agricole mais découlent d'activités parallèles (travail au noir, spéculation, etc.).

En d'autres termes, le processus d'industrialisation tel qu'il a été mené n'a pas eu cet effet homogénéisateur sur la condition salariale, mais a entraîné au contraire des situations dominées par une forte hétérogénéité.

C'est la raison pour laquelle **nous considérons plus appropriée cette approche "génétique"** (P. Dieuaide, M. R. Nejad, 1993) qui consiste à privilégier les conditions de formation du rapport salarial plutôt que de le considérer comme un invariant structurel déjà constitué.

Si le peu de travaux réalisés sur cette question en Algérie mettent en garde sur les risques de transpositions mécaniques de concepts produits historiquement dans d'autres sociétés, et soulignent leur "impuissance à rendre compte du fonctionnement de sociétés non capitalistes"[2], il n'en demeure pas moins que les approches proposées[3] **s'appuient sur le concept de rapport salarial en tant qu'élément explicatif plutôt qu'élément à expliquer** à travers l'étude de l'ensemble des dimensions impliquées dans sa formation.

---

[1] E. Labrousse, cité par R. Castel Op. cit.

[2] S. Kahlat *Rente, industrialisation et travail* in Cahiers du CREAD 1/1986.

[3] Voir les différents travaux de S. Chikhi.82-86-89 déjà cités.

Il en est de même pour le concept de classe ouvrière considérée comme "existant en soi et pour soi", et formant un ensemble homogène opposé à des dirigeants beaucoup plus soucieux de faire "prévaloir leur autorité sur les collectifs de travail que d'améliorer la productivité" (S. Chikhi, 1986).

En définitive, cette vision par trop manichéenne ne résiste pas à l'épreuve des faits qui marquent l'évolution des réalités organisationnelles de l'entreprise publique.

CHAPITRE 3

RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES ET FONCTION PERSONNEL

Les "anomalies" du rapport salarial précédemment décrites et le mode centralisé et autoritaire de la gestion de la force du travail ne sont pas sans incidence sur le type de configurations organisationnelles dominant durant cette période.

3.1 Une organisation du travail à sens unique

Considérant qu'un **modèle organisationnel recouvre plusieurs champs**[1] : celui du fonctionnement interne de l'entreprise et celui des relations sociales, champs dont nous avons présenté les grands traits. Il nous reste maintenant à aborder l'organisation du travail, stricto sensu, toujours dans le cadre de la périodisation proposée.

Rappelons pour commencer que nous sommes dans une phase dominée, par "l'instance sociale historique" s'appuyant sur une mythologie de la solidarité et du développement reproduite et amplifiée par des organisations où s'entremêlent côté mécaniste et missionnaire.

La recherche de la "paix sociale" constituant l'objectif central du dispositif participatif mis en place, influe directement sur la nature même du procès de travail.

A ces contraintes socio-politiques, ce dernier est également soumis à des contraintes technico-économiques qui présentent de grandes similitudes avec celles des E.T.S.

3.1.1. Paternalisme et délinquance organisationnelle

Bien que les approches de ces économies laissent apparaître comme nous l'avons déjà indiqué des divergences, les constats sont identiques à ce sujet. Ils portent notamment sur l'instabilité et les perturbations du procès de travail et les difficultés de mobilisation de la force de travail, aspects sur lesquels nous mettrons l'accent, compte tenu de notre objet de recherche.

---

[1]D. Linhart *A propos du post-taylorisme* Sociologie du travail 1/1993.

Dans ce sens, la description dans un premier temps des réalités des phénomènes suscités sera suivie de la présentation des principales analyses qui leur sont consacrés.

Compte tenu de la contrainte par les ressources, un des problèmes cruciaux rencontrés est celui de l'**irrégularité des approvisionnements** à l'origine de **dérèglements cycliques** (M. Drach, 1984).

A titre indicatif, il est signalé dans le journal de l'entreprise Sonacome (Usine de construction de véhicules industriels C.V.I.) que "plus de mille deux cents articles ont été en rupture de stock à la fin du mois de mars 1979" (S. Chikhi, 1986).

Ces temps morts, en raison d'absence de matières premières et ou de pièces de rechange qui correspondent à l'ensemble des déperditions de la journée de travail "atteignent annuellement l'ordre de 20% des heures de fabrication au sein de cette même usine".

Pour rattraper ces retards en fin d'année et réaliser les objectifs fixés par le plan, la "mobilisation générale" est alors décrétée en vue de les atteindre coûte que coûte, la **loi de la valeur étant totalement ignorée**.

La distribution de la charge de travail obéit de ce fait à ce que M. Drach (1984) appelle le "trois fois dix", à savoir :

.dix jours de chômage technique,

.dix jours suivants : mise en route de la production,

.dix derniers jours : travail jour et nuit pour la réalisation du plan.

Ce système a généralement pour résultat une **qualité défectueuse des produits**, un **gaspillage des biens de production** et une **maltraitance des installations**, d'où le retour, après cette période de surchauffe, à la case départ : période de repos et travail lent en raison de "l'impossibilité pour l'encadrement de déterminer pour la majorité des opérations des temps stabilisés" (S. Chikhi 86).

A ces "**porosités" du procès de travail** relevant de problèmes techniques, vont s'ajouter, et en partie justifier, celles liées à une "mobilisation" défaillante de la force de travail. C'est ainsi qu'une nette différence entre durée légale et durée réelle du travail[1], où retards, absentéismes, flâneries et arrêts techniques occupent plus d'un tiers de la journée de travail, est généralement constatée.

---

[1] J. Sapir *Travail et travailleurs en URSS*, La Découverte, 1984.

Les chiffres déjà cités, relatifs à l'absentéisme (entre 15 et 20%) et au turn over (entre 22 et 25%), confirment cette réalité.

A titre d'exemple toujours, le C.V.I. a dû recruter entre 1978 et 1983, 8 244 agents pour n'en garder finalement que 4 414 (S. Chikhi, 1986).

C'est aussi le cas du complexe sidérurgique d'El Hadjar, durant la même période, qui a changé deux fois de personnel[1].

La proportion prise par ces deux phénomènes -expression de conflits individuels (attitudes de retrait)- constituent aux yeux des autorités centrales de "véritables fléaux sociaux" (notamment l'absentéisme), qui amènent ces dernières à décider de nouvelles mesures en vue de les endiguer. Elles seront mises en application durant la phase suivante, sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir.

Outre cette **réduction quantitative du travail productif**, la prédominance du modèle bureaucratique, dans sa version primaire (pourrions-nous ajouter), et la prééminence de relations verticales, vont faire en sorte que le poste occupé et son niveau de rémunération dépendent moins de l'effort productif que de la **place occupée dans la hiérarchie**.

C'est en partie la cause d'une **véritable "désertion" des ateliers** pour rejoindre les services où les possibilités de reproduire et bénéficier des avantages du clientélisme sont plus grandes.

Ces déséquilibres des effectifs au profit des postes administratifs ou "effectifs indirects" sont constatés alors dans toutes les entreprises. Ce qui provoque l'intervention du Ministère de la planification à partir des années 80 qui tente de **"normaliser" et "rationaliser" la distribution des effectifs dans le sens inverse**.

Comme illustration de ces déséquilibres, nous pouvons citer les chiffres suivants, concernant toujours le C.V.I. :

	Contrats	**1976**	**1978**
Effectifs directs	2 113	1 364	1 790
Effectifs indirects	805	3 051	4 010

[1] A. El Kenz *Monographie d'une expérience industrielle en Algérie : le complexe sidérurgique d'El Hadjar*, thèse soutenue en 1984.

Il apparaît clairement que les objectifs ciblés en matière d'effectifs au plan contractuel (avec les fournisseurs étrangers) sont complètement inversés au moment de la réalisation du projet.

Cette caractéristique des sur-effectifs, notamment dans les postes administratifs, commune aux E.T.S., découle d'une mise au travail extensive obéissant beaucoup plus au principe du **plein emploi socio-politique**[1].

C'est ainsi que les usines, en phase de projets ou en pleine exploitation, se transforment en "aires de stockage" de toutes les ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines. Cela résulte d'une part du caractère circulaire de la pénurie : le manque de main-d'œuvre qualifiée notamment poussant à sa rétention qui, à son tour, accroît la pénurie. De l'autre, ces **sur-effectifs servent de volants de sécurité**[2], compte tenu des forts taux d'absentéisme et de turn over.

Parallèlement, on assiste à des **pratiques de surqualification** visant à "fidéliser" les salariés à entreprise.

En réalité, ce procédé qui consiste en des promotions à caractère salarial -rarement justifiées par des gains de productivité- vise plus à **récompenser l'allégeance et la docilité que l'effort ou l'efficacité du travail**[3]. Cette tendance à la surqualification prend des proportions plus grandes au moment de l'application d'un dispositif tendant à l'uniformisation des modes de classifications et de rémunérations, point que nous aborderons plus loin.

Malgré ces **pratiques paternalistes**, qui se traduisent également sur le plan disciplinaire par une **permissivité vis à vis des comportements réputés asociaux** (retards et absences, notamment), -l'objectif étant à tout prix de préserver la paix sociale-, **l'unification entre espace de travail et espace de reproduction n'a pu être assurée**.

Bien au contraire, la rupture entre normes de production et normes de consommation s'approfondit davantage, déclenchant l'**érosion progressive de la loyauté et de l'adhésion** déjà limitées au départ, et leur remplacement par un retrait de plus en plus prononcé des salariés vis-à-vis du travail. Ils s'inscrivent alors davantage dans des rapports d'extériorité avec ce dernier et avec leur usine.

---

[1] D. Redor *La planification du travail dans l'économie soviétique In Travail et monnaies en système socialiste* sous la coordination de M. Lavigne - Economica 1981.

[2] A. Bouzidi *L'industrie publique en Algérie : quelques observations* in Revue du CENEAP, Emploi et Productivité en Algérie - juin 86.

[3] Entre 78 et 83, il a été procédé à 4 088 promotions dont 2 282 avec changements de catégories professionnelles. Voir S. Chikhi, Op. cit.

Malgré la profusion de discours, tentant de les amener à croire que l'entreprise leur appartient, **les salariés se sentent de moins en moins "chez eux"** ; la multiplication des retards à l'entrée, et la précipitation/bousculade à la sortie sont l'expression concrète de cette non-appropriation grandissante de l'espace de travail.

Dans de telles conditions, les trois fois huit (huit heures de travail, huit heures de sommeil et huit heures de loisirs) célèbres, qui exprimaient dans le temps la tripartition de l'espace entre la maison, l'usine et la ville dans les pays industrialisés sont étrangers au vécu ouvrier algérien (S. Chikhi, 1986).

3.1.2 Non-centralité du travail et prééminence des attitudes rentières

La description des formes d'organisation du travail dans ses grands traits révèle la **question centrale du rapport au travail**. Compte tenu du degré de parenté de contexte avec les pays de l'Est, que nous avons déjà relevé, nous pouvons, avant d'aborder les spécificités algériennes, reprendre l'essentiel des réflexions menées autour de cette question. On peut commencer par citer M. Lavigne (1981) qui oppose les faits au droit notamment au travail :

"Le travailleur socialiste en URSS et en Europe de l'Est (et dans les pays en voie de développement à orientation socialiste, pourrions-nous ajouter) semble avoir une productivité beaucoup plus faible que le travailleur des pays capitalistes développés, et ceci à même intensité capitalistique... les pays socialistes semblent voués à **la combinaison : basse productivité + bas salaires**".

A partir de ce constat et en restant toujours dans le champ économique, nous pouvons nous arrêter sur les principaux facteurs explicatifs de la complexité de cette mise au travail et de la **non-centralité** de ce dernier.

Ils se situent, à notre avis, à trois niveaux : **en amont** du procès de travail, dans son **déroulement**, et **en aval**, les trois niveaux interagissant bien évidemment entre eux.

Tout d'abord au niveau des investissements, la politisation des décisions économiques et la concurrence autour de ces derniers, induisent un cycle qui se décompose entre quatre phases (M. Drach, 1984) :

- le démarrage où se multiplient les chantiers donnant libre cours à la "boulimie d'investissements" (l'Algérie a, durant cette phase, occupé les premières places à l'échelle mondiale en termes de taux d'investissements) ;

- l'accélération des dépenses d'investissement et, parallèlement, la multiplication de pénuries (en raison du caractère extraverti de l'économie et donc de sa dépendance des importations) de biens destinés à la réalisation des investissements, mais aussi de biens de consommation (ciment, acier, etc.) ;

- le ralentissement en raison de la gravité des pénuries et **la prolifération de chantiers inachevés** : de nombreux projets, qui ont nécessité des investissements considérables, ne sont pas réalisés dans les délais, d'où des surcoûts énormes.

Nous sommes alors en présence, dans bien des cas, de "**monuments stériles élevés à la gloire de leurs commanditaires** absorbant des biens, mais n'en produisant pas. Les travailleurs, après avoir généralement bénéficié de ces formations -prises en charge par les entreprises-, sont alors souvent payés à ne rien faire".

- Enfin la récession/reprise consiste dans le blocage par le centre de tout nouvel investissement et l'accélération de la mise en service des projets en souffrance (durant la phase suivante, l'accent est mis sur la nécessaire prise en charge de ce que l'on appelait les "R.A.R." : restes à réaliser qui représentaient, dans la plupart des cas, plus de 50% des projets engagés).

La description de ces cycles par cet auteur permet de comprendre l'origine de cette pénurie chronique qui intervient donc à tous les niveaux du procès de travail.

Dans ces conditions, les entreprises vont non seulement "pomper" (J. Kornai, 1984) horizontalement sur celles qui leur fournissent des inputs mais aussi verticalement sur les autorité supérieures, d'où la perception de l'État comme "une vache à traire"[1].

"**Pompage et succion**" sont donc les principaux mécanismes générant cette pénurie générale et chronique, qui justifie une contrainte budgétaire lâche et, par voie de conséquence, des pratiques paternalistes, au double plan macro et micro économique.

A la pénurie de biens en amont, dont nous venons de présenter brièvement les causes, s'ajoutent les pénuries de biens de consommation, qui sont à l'origine de la thèse de "**l'épargne forcée**". Celle-ci constitue en effet à un moment donné, l'un des principaux facteurs explicatifs de la **désincitation au travail**.

---

[1] C. Tardos cité par J. Kornai, *L'Économie de la pénurie* Op. cit.

Paraissant s'imposer avec la force de l'évidence à cause des pénuries et de l'accumulation d'invendus due à la mauvaise qualité des produits, cette thèse est alors décrite comme "une fatalité extrinsèque des économies de type soviétique"[1].

Le **raccourci analytique de cette approche et l'ambiguïté de cette notion** sont par la suite mis en évidence[2] à partir de faits observés : course au second emploi, prolongation de l'activité après la retraite, pratiques douteuses et occultes pour s'attribuer des gains monétaires supplémentaires, corruption etc. Ces faits prouvent, en définitive, que "**l'utilité marginale de la monnaie n'est pas nulle**".

On fait alors justice de ce mythe démesurément grossi quant à son efficacité dissuasive sur l'effort. Selon cet auteur, si le rythme de travail est souvent relâché au sein des entreprises d'état dans les E.T.S., c'est "faute d'une liaison adéquate entre l'effort individuel et sa rémunération et non pas que l'attrait du gain monétaire soit en passe de diminuer dangereusement".

Cette prétendue épargne forcée, qui implique une épargne involontaire, fait alors l'objet de nombreuses critiques (Kornai, 1990) et est progressivement remplacée par **l'analyse de réalités situées en aval du procès de travail, à portée plus explicative.**

Parmi celles-ci on peut notamment citer l'impact négatif de la **seconde économie**, ou économie parallèle[3], sur la mobilisation productive des salariés dans le secteur public.

Outre le caractère composite du salariat, (paysan-ouvrier, maintien de l'activité agricole[4]), le travail au noir constitue une des facettes de cette économie parallèle **qui devient aussi systémique que l'économie officielle** dans la mesure où elle restructure le tissu social, modifie les mentalités, propage la corruption et dégrade la moralité" (M. Lavigne, 1992).

---

[1] M. Lavigne texte de présentation in Travail et Monnaie Op. cit.

[2] J.C. Asselain : *Mythe ou réalité de l'épargne forcée dans les pays socialistes* in Travail et Monnaie, idem.

[3] Celle-ci a fait l'objet de multiples qualifications : économie de l'ombre, économie informelle, non-officielle, sous-terraine, etc.

[4] Ce phénomène est nettement perceptible dans les usines implantées dans les zones agro-pastorales. Pour l'anecdote, des salariés venaient souvent, lors des campagnes labours semailles ou moisson battage, déposer des certificats médicaux en... tracteur. Autre exemple que nous avons pu relever durant notre activité au sein d'une entreprise publique : le taux d'absentéisme enregistrait une augmentation sensible tous les lundis, dans une des usines. Il s'est avéré que le lundi était la journée d'un grand marché de fruits et légumes situé dans une localité limitrophe.

Nous avons jugé utile de reprendre ce tableau (tableau 4) qui met bien en évidence les différentes formes qu'englobe cette économie "sous-terraine". Celle-ci a fait et continue d'être au centre de débats animés où s'expriment des avis partagés quant à son rôle (régulateur ou, au contraire, destructeur[1]), dans l'émergence de nouvelles formes d'organisation socio-économique.

Pour rester au niveau de la dimension travail, ces pratiques de "la perruque" ou le recours au travail au noir sont à l'origine d'une double affiliation (publique, privée, J. Kornai, 1984) ou d'une double implication identitaire (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994), la seconde prenant généralement le dessus sur la première.

Ce qui signifie concrètement que l'arbitrage entre le temps légal de travail et le temps consacré à protéger son patrimoine ou "se débrouiller" de nouvelles sources de revenu ne se fait presqu'intégralement qu'en faveur de la seconde utilisation du temps du salarié (W. Andreff, 1993).

Ces "cumulards" qui constituent une des figures du travail informel (en plus des clandestins, des non-déclarés et des marginaux[2]) représentaient 26.3 % de la population occupée non agricole hors administration en 1977.

Ce phénomène connaît une progression proportionnelle au désengagement de l'état, notamment en matière de commerce extérieur.

Quand ce n'est pas le cas, la longueur des files d'attentes devant les magasins d'État ou les administrations (pénurie des biens de consommation et insuffisance de services sociaux et administratifs) engrangent alors une bonne partie du temps de travail.

La conjonction de ces phénomènes situés en amont et en aval du procès de travail (outre l'absence d'obligation de résultats) influent directement sur son déroulement, accentuant ainsi ses dysfonctionnements intrinsèques. Parmi ceux-ci, la **déconnexion entre rémunération du travail et résultats financiers** fait l'objet d'un constat général irrévocable.

C'est ce qui explique, par exemple, le rejet de la notion même de salariés et son remplacement par celle de "simples membres" (V. Hirshaussen,

---

[1] On peut citer, par exemple, A. Henni qui s'interroge à ce sujet : *est-ce alors une contre-société à l'œuvre en train d'éprouver de nouvelles pratiques et une nouvelle culture, celle du marché autorégulateur, et donc du libéralisme de l'entreprise et de la réussite individuelle, ou bien n'est-ce qu'un feu de paille qui ne résisterait pas à un contrôle venant d'une plus grande capacité d'administration* in NAQD n° 7 1994- Réajustements structurels.et systèmes politiques.

[2] A. Lekjâa *Le travailleur informel : figure sociale à géométrie variable Le travail à domicile* in INSANYAT-CRASC.n° 1, 1997.

Tableau 4

L'ÉCONOMIE - OMBRE

	Économie planifiée	*Économie non planifiée*
Activités licites	- Exécution du Plan conformément aux règles édictées par le Centre. (I)	- Lopins privés. - Magasins, restaurants privés. - Petites et moyennes entreprises privées. (II)
Activités illicites	- Exécution du Plan en trichant sur les moyens et sur les résultats. - Corruption. - Détournement des biens à des fins personnelles ou en vue d'activités extérieures (travail au noir, lopins, marché noir, ...) - "Perruque" (bricolage d'objets personnels sur le lieu de travail). (III)	- Travail au noir. - Marché noir (d'articles "importés d'Occident, notamment). - Trafic de devises (voire de drogue). (IV)
L'économie-ombre : II, III, IV encercle l'économie officielle : I		

(A partir de M. Drach "La crise dans les pays de l'Est", 1984).

1996) se comportant en fonctionnaires, et attendant paisiblement leur fin de mois.

Cette situation se traduit au quotidien par la propagation d'une série de formules (tels que "Regda out mangi" ou "Hchicha talba maïcha"[1]), qui organisent l'imagerie populaire ; il en est de même dans les pays de l'Est où cette flânerie a fait l'objet de nombreuses plaisanteries[2].

Ainsi le fossé séparant contribution et rétribution se creuse sans cesse et est à l'origine **d'un nivellement par le bas dans l'incitation au travail** (A. Bouzidi, 1986).

Cette dernière est confrontée aux deux problèmes centraux des systèmes d'incitation : le premier étant le critère de performances (individuelles ou collectives), le second consistant dans le type de primes liées à un critère donné dans l'objectif de déclencher les comportements individuels ou collectifs attendus (M. Lavigne, 1981).

Mais comme nous sommes dans une situation privilégiant l'égalitarisme, les primes ont tendance à être perçues comme un droit, un supplément de salaire. Ce point sera abordé plus loin dans la mesure où il constitue l'un des principaux éléments du dispositif qui sera mis en place durant la seconde phase pour "remettre les gens au travail".

A cette désincitation s'ajoute un autre phénomène objectif expliquant l'inefficacité de l'organisation du travail, à savoir la faiblesse du **niveau de l'encadrement**, qui amène certains auteurs à parler "**d'analphabétisme technique**" (S. Chikhi, 1986).

Cette faille est relevée d'une façon générale dans les E.T.S. et se manifeste par une "crise de l'encadrement", à partir du moment où ce dernier est rejeté aussi bien par les directions que par les salariés (J. Sapir, 1984), ce qui conduit généralement à des situations de "mauvaise gestion" (J. Sapir, 1992). Cette crise est d'autant plus accentuée du fait de l'importation de technolo-

---

[1] Expressions signifiant littéralement "revenus garantis et repos assuré" ou "petite créature ne demandant que nourriture".

[2] En Tchécoslovaquie, par exemple, selon une caricature parue dans "Hospodarski Noviny..n° 44, 1983 et reproduite en couverture de la Réalité socialiste, sous la coordination de M. Lavigne, Economica 1985 les robots étaient occupés à ce qui prenait le plus de temps de travail... le jeu de cartes.

En Hongrie, on ironise sur le fait que "la classe ouvrière ne fait pas exception à la règle qui veut que les classes dominantes ne travaillent jamais".

gies souvent sophistiquées, et leur "insuffisante appropriation en raison de la faiblesse des structures nationales d'ingénierie"[1].

La faiblesse des niveaux de qualification qui se traduit par un déficit important en personnel compétent[2] est encore aggravée par l'attraction du personnel pour les postes administratifs, comme nous l'avons déjà vu.

A titre de rappel, les emplois non directement productifs, représentaient, en 1978, 40 % dans les industries légères. Enfin, ce problème de qualification renvoie directement à la question de l'**adéquation du système de formation avec le système industriel** qui s'est mise en place de façon accélérée.

Cet aspect mériterait à lui seul de longs développements, aussi nous contenterons-nous de fournir quelques indications qui nous paraissent édifiantes à ce sujet.

Il est noté tout d'abord une disproportion entre les résultats obtenus et le développement technologique accéléré[3]. En outre, la multiplication des actions de promotions sur le tas, de recyclages, de perfectionnement, a davantage obéi à des **logiques de reclassification**, comme nous l'avons déjà indiqué qu'à des **logiques de requalification**.

La conjugaison de l'ensemble de ces facteurs, communs aux E.T.S. et particuliers au cas algérien, rend difficile la qualification de l'organisation du travail à partir des modèles canoniques du taylorisme et du fordisme.

Sans considérer ces derniers comme normaux et sans tenter de diagnostiquer les "pathologies" de ces modes d'organisation comme ce fut souvent le cas (M. Drach, 1984), nous pouvons qualifier les situations de travail dominantes en Algérie comme des situations **pré-tayloriennes** ou relevant d'un **taylorisme inachevé**, la caractéristique fondamentale du taylorisme résidant dans sa **consubstantialité à la propriété privée et au profit**. Ce qui n'est évidemment pas le cas des entreprises étudiées qui sont plutôt des organisations à rendement décroissant.

---

[1] M. Larbi *Facteurs explicatifs de la faiblesse de la productivité en Algérie* in Revue du CENEAP n°7 1990.

[2] Le taux d'encadrement d'économie se situe à 6% environ en 82 (enquête nationale sur la main d'œuvre 1982).

[3] En 1977-1978, les effectifs diplômés en graduation et post-graduation dans les spécialités techniques et scientifiques représentaient environ 25%. En 1977, sur un total de 44 000 cadres recensés dans l'industrie, seuls 5 100 possédaient des diplômes supérieurs. Voir M. Larbi Op. cit.

Si les pays industrialisés connaissent "une crise du travail" qui se manifeste par la raréfaction de l'emploi salarié, et soulève la **question de son dépassement** (H. Arendt 1958, A. Gorz 1988, D. Meda 1995, J. Bidet 1995, J. Rifkin.1996, M. Freysennet 1996), en Algérie, au contraire, la rente qui a "défiguré" le travail salarié et perturbé la formation du rapport salarial met à l'ordre du jour la **question de sa réhabilitation/valorisation**.

Il convient cependant de préciser que la complexité du rapport au travail ne réside pas uniquement dans cette **incompatibilité manifeste entre situation de rente et contrat de mise au travail**[1]. Autrement dit, elle ne se définit pas uniquement dans le champ économique mais aussi et en même temps dans le champ politico-social (J. Sapir, 1992), historique et culturel, pourrions-nous ajouter.

3.2 Un rapport ambivalent au travail

Il serait bien entendu prétentieux de notre part de vouloir traiter ces aspects de façon exhaustive, aussi avons-nous retenu les aspects qui nous semblent les plus liés à notre thème de recherche, et qui se situent, cette fois-ci, beaucoup plus au niveau subjectif et intersubjectif.

Dans cette optique, la **non imprégnation de l'esprit productif**[2] par des travailleurs réputés "au pouvoir" et "propriétaires" de leur entreprise a fait l'objet de nombreuses analyses en termes d'**acculturation**.

3.2.1 Limites des approches culturalistes

Certains auteurs estiment que la "**disciplinarisation", comme forme principale d'acculturation** qui a bénéficié "d'un soutien sérieux de la part des différents appareils idéologiques et qui a permis d'inculquer une culture industrielle dans les pays industrialisés, **va faire cruellement défaut dans le cas algérien**"[3].

---

[1] D. Liabès *Contradiction sociale ou crise de la socialisation* Communication au colloque national sur la situation algérienne depuis 62, document ronéoté non daté.

[2] D. Chelly *Quelle politique de Gestion Ressources Humaines pour les entreprises post-communistes ? Application au cas de la République tchèque* in Actes du congrès de l'AGRH - Poitiers 95.

[3] D. Guérid *L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation* in Cultures d'entreprise - CRASC 1997.

Selon ce même auteur, "le système d'enseignement, par exemple, dont l'effet d'accompagnement de l'industrialisation était très attendu, se distingua par une superbe indifférence".

Outre cette dimension, les oppositions au plan politique au groupe promoteur de cette industrialisation, pénètrent à l'intérieur même de l'usine et rendent "problématique toute discipline industrielle et peu désirable tout effort d'acculturation".

La **non intériorisation de cette culture industrielle** présentée comme une des principales causes de la non performance des entreprises, au Maghreb et en Afrique (malgré la diversité des voies de développement empruntées), est alors au centre de certaines analyses à fort contenu culturaliste (E. Kamden 1990, R. Zghal 1991, E. Okamba 1992, D. Sidi Boumédiène 1994,).

On tente, par exemple, même si la difficulté d'identification du facteur culturel est souligné, de **déceler une logique dominante à laquelle obéissent les comportements organisationnels**.

Si la **logique de l'honneur** "remonte à des origines lointaines dans l'Histoire de la France et fait sa spécificité culturelle[1], en Tunisie c'est, par exemple, la "**logique du flou et de la rigidité**" découlant de valeurs ancestrales qui est retenue pour "expliquer" le comportement des salariés tunisiens (D. Zghal, 1991).

En s'efforçant de mettre en relief "les valeurs nationales" et donc les spécificités qui caractérisent le rapport au travail et l'identité des acteurs, les approches culturalistes essaient également d'établir, par le biais d'extrapolations, une catégorisation et une typologie universelle des cultures[2].

C'est précisément cette extrapolation, à partir d'échantillons restreints, (une entreprise par pays pour P. d'Iribarne -1989-, et une multinationale pour Hofstede et Bellinger, 1987), qui fait l'objet de critiques, eu égard à la diversité des traditions et cultures au sein d'un même pays.

De plus, la recherche de valeurs nationales dans l'histoire comme principaux facteurs explicatifs ou comme principes fondateurs des rapports sociaux contemporains pousse vers **la construction artificielle de traits com-**

---

[1] P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

[2] D. Bellinger - G. Hofstede.qui étudie les différences culturelles à travers quatre crières : *la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité, les différences culturelles dans le management* Cf *Les différences culturelles dans le management* Ed. d'Organisation 1987.

muns nationaux[1], ce qui leur vaut une seconde critique, cette fois plus radicale.

On leur reproche en effet de traiter les catégories culturelles ("mystérieusement inconnues et n'alimentant que des essais intuitifs"), comme des **invariants transhistoriques** (S. Amîn, 1989) culturels au sens anthropologique du terme, provoquant alors de grandes confusions dans les études comparatives du fait des spécificités des objets étudiés[2].

À travers ces critiques, c'est toute la question du rapport à l'histoire et de l'articulation passé/présent qui est posée, ainsi que celle des rapports entre individu et société.

L'analyse de ces interdépendances entre individus et groupes d'individus, leurs intérêts et tensions mutuelles, sont alors au centre de certaines approches qui se veulent alternatives au culturalisme et qui, au lieu de se focaliser sur les valeurs, **placent les règles et interactions liées à leur construction au centre de leur démarche**.

Notons toutefois, les divergences dans le courant interactionniste entre ceux qui, d'un côté, s'appuient sur le **principe fondateur du choix rationnel** (unifiant et régulant le comportement des acteurs[3]) propre au courant néoclassique et de l'autre, ceux qui, au contraire essaient -à travers la notion d'**effet sociétal**- de mettre en évidence, dans une société donnée, les processus d'interdépendance (entreprise-société, via le système d'éducation et de régulations sociales) qui contribuent à la construction des acteurs et à la forme d'existence de l'entreprise dans la société[4].

En admettant l'idée que les valeurs sont le produit des règles, elles-mêmes liées à des contextes qui les reproduisent ou les détruisent, **nous ne pouvons envisager ces processus cumulatifs de déconstruction/reconstruction qui caractérisent la régulation sociale sans passer par l'appréhension des principales représentations des acteurs**. Dit autrement,

---

[1] Enquête de Joginder Singh dont les résultats sont radicalement différents de ceux de auteurs sus-cités.(échantillon de 176 managers dans 55 pays, alors que les précédents ont travaillé sur les cadres d'une même entreprise -Voir J.F. Amadieu *La caque sent-elle le hareng* - Actes du Congrès de l'AGRH, Lille 1992.

[2] M. Maurice *Méthodes comparatives et analyse sociétale, les implications théoriques des comparaisons internationales* - Sociologie du travail 2/89.

[3] J.F Amadieu, *Organisation du travail, coopération, conflits et marchan*dages, Vuibert, 1993.

[4] M. Maurice - J.J. Silvestre : *Analyse sociétale et culture nationale* - Réponse à P. D'Iribarne, Revue française de sociologie.XXXIII 1992.

cette dernière est difficilement contournable pour le cadre d'analyse de la régulation[1].

Si les représentations n'expriment pas encore, malgré tous les travaux menés à ce sujet, une conception unifiée, une problématique, et une terminologie communes, d'où la diversité des adjectifs utilisés : collective, sociale, symbolique ou culturelle[2], elles peuvent néanmoins être définies comme **connaissances pratiques** qui permettent la construction de la réalité par des individus théorisant leur expérience; en ce sens, elles déterminent leur propre comportement[3].

Ces derniers subissent alors la contrainte des représentations dominantes dans la société puisque c'est dans leur cadre qu'ils pensent et expriment leurs sentiments[4]. Elles ne peuvent donc être pensées ni en-dehors du cadre global (la culture d'une société), ni hors des situations concrètes de l'action, où se créent des régulations sociales. Ainsi, elles naissent, se renforcent ou disparaîssent à travers une dynamique sociale particulière, d'où la nécessité de "**dépasser les approches statiques, négativistes et a-historiques qui insistent sur l'incompatibilité entre cultures africaines et entreprise moderne**[5]".

A partir du moment où l'individu n'est plus réduit à l'état d'"éponge culturelle"[6] (qui suppose l'oubli de toute activité cognitive), l'interaction sociale peut être considérée comme le "modus operandi" de la reproduction/disparition de valeurs qui vont guider les comportements.

Par ce détour théorique, nous voulons mettre l'accent sur la nécessité d'**éviter les biais des approches aussi bien universalistes**, qui tentent de désocialiser des phénomènes observés pour les rendre comparables terme à terme en les réduisant à leur caractère généraux[7] dans une perspective de convergence, que **culturalistes** qui, au contraire, s'appuient sur la culture

---

[1] P. Bernoux *Règles, identité et changement* in Variations autour de la régulation sociale *Hommage à J.D. Reynaud Presse de l'ENS 1994.*

[2] D. Sperber : *L'étude anthropologique des représentations, problèmes et perspectives* in les Représentations sociales, /s la coordination de D. Jodelet PUF 89.

[3] D. Jodelet *Représentations sociales, phénomènes, concepts, théories* in Psychologie Sociale s/direct. de S. Moscovici PUF 84.

[4] S. Moscovici in *Les représentations sociales* sous la direction de D. Jodelet Op. cit.

[5] B. Tidjani *Culture africaine et management, une problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie* in Revue de Gestion des Ressources Humaines n° 17 nov. 1995.

[6] Padioleau cité par M. Thévenet, voir la problématique interculturelle, *1989.*

[7] M. Maurice - F. Sellier - J.J. Silvestre Op. cit.

"nationale" et donc les spécificités pour expliquer les discontinuités fortes entre sociétés.

S'agissant du rapport au travail, sujet qui nous intéresse particulièrement, deux biais sont à relever également dans l'approche anthropologique souvent confrontée à une alternative entre démarche *etic* et *emic*[1].

La première consiste à placer des données empiriques sous des catégories standards dans la perspective "d'**identifier des lacunes de non correspondance**, d'où les dangers d'un retour" à un évolutionnisme naïf, opposant civilisés et modernes aux prélogiques[2].

A l'inverse, l'**autre démarche ne part plus d'une définition standard** mais de celle reconnue par le groupe étudié. Elle tente "de reconstruire à partir de la terminologie, des champs sémantiques, le point de vue local, (...) en vue de mettre en relief les catégories relevant ou non de l'économie qui sont tenues pour pertinentes par les gens eux-mêmes".

L'auteur déjà cité attire également l'attention sur les dangers principaux de cette démarche.

Le premier consiste à adhérer de trop près à l'idéologie locale, à faire comme si une société était entièrement contenue dans les représentations qu'elle se donne d'elle-même ; le second est de tomber dans un relativisme extrême, considérant chaque société comme un monde impossible à comparer en toute rigueur avec un autre".

Ces précautions prises, nous arrivons à la question centrale de savoir comment est pensé et vécu le travail dans l'entreprise publique algérienne.

3.2.2 Nécessité d'un détour historique

Après avoir décrit les différents facteurs objectifs qui perturbaient le procès de travail et qui présentaient beaucoup de similitudes avec les réalités observées dans les E.T.S., nous allons essayer maintenant d'apporter quelques éclairages sur les relations entre représentations du travail et mo-

---

[1] M. Noëlle Chamoux -*Société avec et sans concept de travail* in Sociologie du Travail H/S 1994.

[2] Nous pouvons également faire référence à ce sujet aux travaux de Levy-Bruhl sur les représentations dans les sociétés primitives qui ont abouti au classement des sociétés entre les deux pôles -primitif et civilisé. Elles ont néanmoins permis le développement d'une approche dynamique des représentations qui dévoilent leurs spécificités en fonction du mode de fonctionnement (contrainte ou coopération d'une société donnée Voir les travaux de Piaget à ce sujet).

des de régulation micro-sociale afin de saisir l'importance de ces dernières sur leur construction/reproduction.

Pour ce faire, un bref détour historique s'impose. Il nous permet de relever un rapport assez particulier au travail. Ce dernier est **d'un côté valorisé/sacralisé** par les versets coraniques qui le présentent comme l'une des conditions de la "récompense céleste"; valorisation reprise dans l'imaginaire populaire, à travers une multitude de proverbes et dictons[1] insistant sur les vertus du travail et fustigeant-diabolisant la paresse.

De l'autre, au plan étymologique, l'origine du terme travail (dans la langue populaire) renvoie, au contraire, à des **notions de servilité et d'esclavage,** relevant exclusivement de la sphère de la nécessité.

Cette **ambivalence "historique" vis-à-vis du travail**, que l'on retrouve également en Tunisie, ne fait donc nullement l'originalité culturelle de ce pays, contrairement aux thèses défendues dans les travaux déjà cités (R. Zghal 1991).

Cette réalité contradictoire peut trouver son explication, à notre avis, dans l'influence du religieux et de la logique du sacré qui façonne d'une part l'"imaginaire collectif" et de l'autre dans l'association du travail aux différentes formes d'asservissement générées par les modes d'occupation et de domination successifs subis par ce pays depuis la période romaine, jusqu'à la colonisation française, en passant par l'invasion arabe et la tutelle ottomane[2].

S'agissant donc d'un "**travail pour les autres**", puisque défini et imposé par eux, le **travail est devenu au fil du temps synonyme d'esclavage et donc dévalorisé, voire méprisé**. Contrairement à sa glorification par les textes sacrés, repris et amplifiés par les discours populaires, la réalité faite d'expropriations, de souffrances, de misère dans les faits, s'oppose donc aux bienfaits, récompenses et gratifications promises dans l'au-delà.

Après l'indépendance, l'amorce de la "révision" du rapport au travail dans le sens de sa perception comme "**usage de soi pour soi**"[3] favorisée par

---

[11] Voir. M. Saïdi *Figures du travail et ses représentations à travers le discours populaire en Algérie* in INSANYAT Op. Cit.

[2] A titre d'exemple, le terme beylik (assimilable à une forme de gouvernorat de province) est utilisé jusqu'à présent pour désigner l'Etat, l'assimilant à l'inquisition fiscale qui a caractérisé l'occupation turque (fiscalité inéquitable imposée par l'état de L'Odjak durant cette période); voir M. Bennoune :: *Les fondements socio-historiques de l'État algérien contemporain* in Algérie et la Modernité, sous la direction de A. El Kenz - CODESRIA, op.cit.

[3] Y. Schartz, *Peut-on parler en général de l'activité de travail* in Futur antérieur, 2/1993.

l'autogestion est "stoppée" par la remise en cause de cette dernière et son remplacement par une industrialisation/étatisation accélérée. A partir de ce moment, l'image négative du travail (perçu comme "**usage de soi par d'autres**") quelque peu atténué allait refaire surface, accentuant ainsi le côté négatif de l'ambivalence déjà décrite.

3.2.3 Rejet de la subjectivité et effritement des relations de confiance

Le sentiment d'expropriation ainsi que la dégradation constante des conditions de vie qui annoncent les prémisses d'une marginalisation sociale aggravant celles déjà existantes (politique et culturelle) entame sérieusement le "dispositif de promesses"[1] et porter sérieusement atteinte aux relations de confiance tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. cette situation met également à nu les liens étroits entre forme de domination dans les organisations et forme de légitimité dans la société[2].

On assiste ainsi à l'**exclusion de la subjectivité dans les relations du travail**, exclusion qui se traduit par la prépondérance de la "subjectivité générique"[3] qui recouvre l'imposition de sens par le moyen de catégories de rôles, de scripts et obéit donc beaucoup plus à une logique de contrôle. Dans cet univers d'actions rationalisées a priori et de sens préétabli, **les acteurs sont donc privés de la "fabrication du sens de ces mêmes actions"**, ce qui ne va pas, bien entendu, réduire les termes de l'"**équivocité constitutive**" (D.Liabès, 1989) de l'entreprise mais au contraire multiplier et accroître la confusion des significations en présence[4].

En effet, au lieu d'ouvrir des espaces de négociations et de jeux entre les acteurs favorisant l'intersubjectivité, on s'efforce au contraire de déterminer, canaliser/uniformiser les comportements.

Ce mode de fonctionnement s'appuie alors sur une **autre forme de confiscation du langage**[5] (différente de celle liée au taylorisme) où les sans-parole sont tenus d'adhérer au discours de porte-paroles désignés qui "pro-

---

[11] L. Karpik *Dispositif de confiance et engagements crédibles* in Sociologie du travail 4/96.

[2] P. E. Tixier *Légitimité et mode de domination dans les organisations* in Sociologie du travail n° 4-88.

[3] K. Weick cité par H. Laroche in Sociologie du Travail 02/96.

[4] Entreprise perçue comme espace où s'exerce une double rationalité (en même temps, espace économique chargé de produire et "ombre portée de l'état chargée de réaliser sa politique, voir D. Liabès op. cit.

[5] P. Zarifian *Travail et communication PUF 95.*

fessant des valeurs construites pour eux mais sans eux". Pour ces derniers, la voie du salut réside donc dans leur adhésion respectueuse à ce système de valeurs imposées (R. Castel, 1995)..

Le monologue prend alors le pas sur le dialogue et pousse les acteurs à l'**autocensure** et à éviter les sujets tabou. Dans ces conditions, "penser veut dire tout simplement adhérer"[1] ; et l'absence de parole se manifeste par les "stéréotypes d'un discours où le sujet est parlé plutôt qu'il ne parle"[2].

Dans ce climat d'hostilité à l'égard de l'intelligence qui appauvrit donc considérablement le discours au sein de l'entreprise, il est tout à fait naturel que l'on récompense plus l'obéissance et la soumission que l'esprit d'indépendance et d'innovation (A. Chanlat, R. Bedard, 1990).

Mais comme les règles du jeu sont de moins en moins respectées par ceux-là mêmes qui les énoncent, les croyances (quoique relatives dans cet "avenir radieux") au centre du dispositif de promesses ne cessent de s'affaiblir.

Si l'on part de l'idée que la confiance **désigne une relation d'échanges régie par une norme de réciprocité**[3], la non fidélité à la promesse tenue et aux engagements explicites ou implicites accentue le sentiment chez les travailleurs de se tromper, ou plutôt d'être de plus en plus trompés.

Même si cette relation de confiance est placée dans une inégalité de conditions "où l'autorité qui s'exerce en même temps que la protection sur celui qui s'y soumet en échange et dans la mesure de sa soumission"[4], elle va progressivement être mise en cause en raison de l'**accusation mutuelle (État-travailleurs) de non respect des engagements réciproques**, l'État reprochant aux travailleurs leurs faibles engagement et productivité qui, à leur tour, l'accusent de ne pas leur assurer le "bien-être" promis.

Ce climat de suspicion et de méfiance qui commence à s'installer se traduit par une tension, un déplacement du champ des conflits où les cadres (perçus comme les représentants de l'État) vont être pris comme de coutume pour cible.

---

[1] P. Legendre cité par A. Chanlat et R. Bedard, *La gestion, une affaire de paroles* in Cahiers du CETAI- HEC, Montréal, 1990.

[2] J. Lacan cité par A. Chanlat, idem.

[3] L. Karpik, *Dispositifs de confiance et engagements crédibles*, in Sociologie du Travail, 4/1996.

[4] E. Benveniste cité par L. Karpik idem.

Les propos de ce cadre illustrent parfaitement cet état d'esprit : "On a tout fait pour qu'il y ait une coupure entre les ouvriers et les cadres, et **comme il est plus facile de contrôler les cadres que le monde ouvrier**, on a dit aux ouvriers que l'usine leur appartenait. Les ouvriers étaient résignés pendant longtemps : ils étaient mal payés mais ils considéraient effectivement que l'usine était à eux. Mais ce n'est plus le cas depuis quelque temps : ils revendiquent beaucoup et se disent que ce sont les cadres qui bloquent la résolution de leur problème. Les cadres ont été mis à l'index alors qu'ils étaient dans l'impossibilité de régler quoique ce soit pour les ouvriers... Il faut cesser de faire de la démagogie, et la situation ne peut plus durer ainsi..."[1].

L'effritement de la confiance a pour conséquence une **influence plus grande des "super règles" sur les règles de l'entreprise**[2] impliquant une rigidité toujours plus forte qui rend la négociation inutile puisque limitée à un seul rapport de force abstrait, d'où la paralysie de l'organisation[3].

Ainsi, dans ce jeu fermé, pour ne pas dire "bouclé", le dispositif normatif, de par son caractère unilatéral, va alors progressivement souffrir d'un déficit de légitimité se traduisant par un **écart de plus en plus grand entre la règle et son application**.

3.2.4 L'unilatéralité des règles et leur contournement

Pour reprendre une terminologie fort usitée, le fossé entre travail prescrit et travail réel ne cesse de se creuser. Nous sommes donc face au "paradoxe de la règle" mis en avant par Wittgenstein pour critiquer la conception de la conformité à la règle.

Ce dernier tente en effet de montrer qu'aucune action ne saurait être déterminée par une règle quand on peut toujours s'arranger pour qu'elle soit en conformité avec la règle[4].

Cette approche critique remet en cause les schémas classiques loi - application, et met en évidence la question de savoir "comment dans l'interaction, ou dans le vaste ensemble politique, s'effectuent les liaisons

---

[1] Les propos de ce cadre sont extraits de l'article de S. Chikhi *Le travail en usine*.....op. cit.

[2] P. Bernoux *Règles, identités, et changement* in Variations autour de la Régulation sociale Presses de l'ENS 1984.

[3] M. Crozier *La négociation et la règle du point de vue du sociologue de l'organisation* in Variations autour de la Régulation op. cit.

[4] L. Wittgenstein *Philosophical investigation* - Oxford 1968.

règle situation, non seulement au sein des grandes auto-interprétations mais aussi au sein de n'importe quel fonctionnement organisationnel"[1].

À travers cette question, c'est toute **la problématique de l'effectivité des règles du droit** qui est soulevée d'un côté, et de l'autre, celle des rationalités sous-jacentes à l'agir individuel et collectif.

Pour ce qui est du premier aspect, la particularité du contexte étudié[2] fait qu'à cette problématique de l'efficacité de la règle s'ajoute celle de sa pertinence, eu égard au projet de changement qu'elle sous-tend.

Ce dernier, en voulant faire "entrer le socialisme dans l'entreprise va, malgré les exhortations de la charte et les codifications de l'ordonnance portant G.S.E., se heurter, comme nous l'avons vu, à une opposition grandissante, ce qui démontre à l'évidence qu'**on ne peut "révolutionnariser" l'entreprise par le seul volontarisme juridique** (N. Saâdi, 1985). Il demeure entendu qu'il est pour nous hors de question d'envisager une quelconque extrapolation ou généralisation à partir de ce cas puisque certaines situations ont pu révéler des tendances inverses[3].

En ce qui concerne le second aspect, nous nous limitons pour le moment à esquisser les contenus et annoncer les termes d'un débat, que nous reprendrons par la suite.

Partant du constat partagé que, "loin de gouverner des pratiques, les règles, pour être applicables, dépendent des réactions collectives des communautés particulières"[4], nous sommes amené à nous interroger sur les fondements de l'action en général, et plus particulièrement, de l'action organisée, conçue comme processus multidimensionnel.

Il s'agit, dans ce sens, d'examiner de plus près l'opposition entre théorie instrumentale de l'action qui s'appuie sur une conception orthodoxe des choix rationnels fondés sur l'individualisme méthodologique et celle qui, dans l'explication des phénomènes sociaux, fait référence aux institutions en considérant que celles-ci ont une "autonomie explicative"[5], abstraction faite

---

[1] A. Cottereau, *Travail et théories de l'action* in Sociologie du Travail hors-série, 1994.

[2] La "fonction du droit dans un pays qui construit le socialisme n'est pas la même dans la mesure où elle ne vise pas à stabiliser les rapports sociaux, mais à transformer le système social, d'où sa proximité du discours politique". F. D'Arcy cité par N. Saadi Op. cit.

[3] Voir l'article de Y. Delamotte Mrs Thatcher et sa législation sociale : un cas d'effectivité des règles, in Variations... Op. cit.

[4] A. Callinicos, *Marxisme et théorie de l'action* in Actuel Marx n° 13, PUF 1993.

[5] G. Macdonald - P. Petit *Semantics on social sciences* cité par A. Callinicos, op.cit.

de la dimension individuelle, d'où sa qualification de "collectivisme explicatif".

Sans vouloir circonscrire la logique de l'action au terrain exclusif de la production, nous aurons tendance, dans nos développements ultérieurs, à penser l'agir dans le rapport entre action et production ou, dit autrement, dans le rapport dialectique entre poiesis et praxis à partir de différentes approches (phénoménologie, herméneutique, sociologie des logiques d'action, courant analytique anglo-saxon, etc.).

En nous référant à ce paradigme critique et aux conceptions de l'organisation[1] qui lui sont liées, nous tenterons, à travers cette expérience de transformation/mutation de l'entreprise, de **dépasser les oppositions classiques entre individualisme et collectivisme** dans le sens de la formulation d'une théorie non utilitariste, où les deux dimensions sont prises en compte, dans leurs interactions multiples.

Après ce petit détour annonciateur de nos démarches futures, revenons à notre idée force selon laquelle **le mode de régulation sociale (au double plan macro et micro) influe sur les représentations du travail** et donc sur le rapport des acteurs à ce dernier.

Une fois mis en exergue le poids des contraintes, tant au plan objectif que subjectif, qui a pesé sur l'organisation du travail et a conduit à l'affaiblissement progressif de la loyauté et de la confiance initiale des acteurs -ce qui prouve que la mobilisation des personnalités ne se décrète pas comme un ordre de mobilisation à la guerre-[2], il est utile maintenant de nous questionner sur **ce qui s'est construit dans ces situations de travail, où l'intersubjectivité fait cruellement défaut.**

En d'autres termes, pour comprendre les évolutions à venir, il s'avère indispensable de se pencher sur les formes d'apprentissage qu'a pu générer un tel mode de fonctionnement.

Compte tenu du déficit (au double plan de la prescription et de la réalisation), on relève - au lieu d'interactions entre apprentissage du concepteur et de l'opérateur[3], des dissensions entre ce que l'on pourrait appeler "ordonnateur technique et ordonnateur politique", chacun voulant imposer sa propre logique à l'autre.

---

[1] J.F. Chanlat *Les théories de l'organisation, d'un paradigme à l'autre* in l'analyse des organisations, Tome I, Gaetan Morin, 1983.

[2] C. Dejours, *Coopération et construction de l'identité en situation de travail* in Futur Antérieur Op. cit.

[3] A. Hatchuel, *Apprentissages collectifs et activités de conception* in RFG juillet août 1994.

Ces rapports de **neutralisation réciproque** impliquent une intensification de la contrainte à travers des règles dont la légitimité était de plus en plus contestée par les opérateurs. Ces derniers, privés d'espaces réels de négociation n'ont alors de choix qu'entre la passivité ou le contournement.

Ce mode d'organisation produit donc au lieu des "savoir-comprendre" et "savoir-combiner", des "**savoir-contourner**" qui se situent alors à tous les niveaux hiérarchiques.

C'est ainsi que la **tricherie devient la principale règle de fonctionnement** dans ce type d'organisation. Elle vient alors étouffer les velléités de créativité et d'innovation situées principalement au niveau du procès de fabrication en raison de l'absence fréquente de matières premières et de pièces de rechanges nécessaires à l'activité productive.

Cet art de contourner les directives et règles officielles, qui caractérisent les relations État-entreprises est donc reproduit au sein de ces dernières, l'essentiel consistant pour chacun à conforter sa position et préserver ses avantages.

De la reproduction de ce **consensus qu'on peut qualifier de régressif**, eu égard à ces implications négatives à tous les niveaux, dépend en fait la survie et la perpétuation de ce système qui a restreint la négociation (ou plutôt les marchandages) au seul domaine de la répartition.

La conjugaison de tous ces facteurs explique donc cette tendance à la désappropriation du travail industriel, et la **propension à exercer des activités "pour soi"** au sein ou en-dehors de l'espace public.

Pour justifier/légitimer ces attitudes de retrait vis-à-vis du travail, les injustices et autres incohérences de ces modes de régulation, ou plutôt de domination sociale sont constamment dénoncées.

S'il est vrai que l'organisation du travail, telle que nous l'avons décrite, favorise la reproduction d'une image négative du travail, il n'en demeure pas moins que ce repli sur le passé (référence aux préceptes religieux relatifs au travail) vise également à occulter les difficultés d'intériorisation/appropriation des cadres temporels de travail, issus des sociétés industrialisées.

En réalité, l'avènement du travail industriel s'est accompagné de **la destruction du "temps indifférencié"**[1] devenu incompatible avec les normes de la production.

---

[1] E. Kandem *Temps et travail en Afrique* Cahiers du CETAI-HEC Montréal (1990). Le temps indifférencié signifie la non-différenciation ou l'absence d'opposition nette en-

C'est donc en partie **le refus de cette rupture entre temps de travail et temps de non travail** qui génère ces formes de résistances découlant d'une perception du temps comme ressource permanente et facilement exploitable, contrairement aux sociétés industrielles où il représente une substance rare et précieuse.

Le dicton populaire algérien, selon lequel "tout empêchement ou retard dans la réalisation d'une action programmée n'est que salutaire" constitue une parfaite illustration de ce rapport au temps.

Dans le même ordre d'idées, nous reprenons le constat établi par P. Delalande[1] qui décrit bien cette situation : "Le temps industriel est mesuré, parfois chronométré, toujours strictement géré. Et la ponctualité de tous assure la synchronisation des tâches productives. Que faire lorsque le salarié multiplie les demandes d'absences ou les retards pour répondre à des urgences que son milieu qualifie d'impératifs (obsèques d'un lointain cousin, maladie d'un enfant de sa soeur...). **Refuser ou sanctionner, c'est passer pour inhumain, mais se montrer compréhensif, c'est désorganiser l'entreprise**".

La difficulté d'admettre cette **disjonction entre temps de travail et temps de vie** (A. Gorz, 1988) constitue donc en plus des obstacles techniques à l'origine de l'instabilité du procès de travail, une sérieuse entrave à la rationalisation économique du travail, en un mot à sa transformation comme "mode d'activité caractérisable comme la recherche d'un résultat dans le moindre temps", c'est à dire où la "logique du travail et celle de l'économie du temps"[2].

Comme nous avons pu le constater, la réalité décrite précédemment a tendance à s'inscrire dans une logique inverse.

Pour conclure au sujet du rapport au travail, ne nous est-il pas permis de soutenir, compte tenu de ce qui précède, que la réactivation de cette représentation négative du travail constitue une **forme de rationalisation à posteriori de cette stratégie de "moindre adhésion"**[3] et ce, malgré ou peut-être à cause du caractère "atténué" ou incomplet de ce salariat porteur de modes d'identification particuliers.

---

tre activités de travail productif (soumis à une logique marchande) et autres activités sociales (familiales, religieuses, etc.).

[1] cité par E. Kandem *Temps et travail* Op. Cit.

[2] J. Bidet *Le travail fait époque* in Actuel Marx La crise du travail, PUF 1995.

[3] Nous empruntons cette formule à D. Guérid in Le travail figures et représentations Op. cit.

3.3 Conflit entre identité virtuelle et identité réelle

Jouissant d'une identité virtuelle, glorifiée au début, les salariés vont, à notre avis, **plutôt "refouler" que rompre avec leur identité passée ou héritée**.

Cette nouvelle identité professionnelle va surtout faire l'objet d'un usage politique[1] puisque les travailleurs "ont pour rôle principal de participer via leur entreprise à la transformation de la société". L'identification totale à cette identité collective impliquait alors "l'estompage de l'individu, le diminuant de toute recherche de sens et de toute interrogation. Elle le plaçait dans l'incertitude mais en même temps, elle le privait de lui-même." (E. Enriquez, 1991).

Comme nous l'avons déjà vu, l'enthousiasme et la loyauté manifestés au départ vont alors "buter" sur des réalités et pratiques allant dans le sens d'une moindre rétribution au double plan matériel et symbolique.

3.3.1 Incertitudes et recherche d'identités collectives

L'éloignement constant de l'identité réelle de l'identité visée[2], ne manque pas de compliquer les transactions aussi bien objectives que subjectives entre un héritage identitaire refoulé et des objectifs à venir qui s'assombrissent et se brouillent sans cesse.

Cette non-reconnaissance qui s'accentue et fait l'objet d'une réelle focalisation intensifie le conflit entre identité virtuelle et identité réelle, poussant les transactions subjectives dans le sens de **la recherche d'autres espaces protecteurs et/ou reproducteurs d'identités**, ou encore vers le **repli sur les groupes naturels** (clans, tribus), revivifiant ainsi l'identité héritée.

Ces formes d'engagement externe signifient alors que **l'identité est ailleurs** (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994), soit dans l'exercice du travail parallèle ou dans des activités spéculatives, ou dans le domaine agricole, quand ce n'est pas à la mosquée.

---

[1] M. Agier *Espaces et tensions de l'anthroplogie du travail in Salariés et entreprises dans les pays du Sud Op. Cit.*.

[2] Ces notions empruntées à C. Dubar nous permettent de situer les faits saillants de cette expérience identitaire. Voir La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles A. Colin 1991.

Parallèlement et en opposition à cette identité formelle, officielle ou attribuée, se construit une **identité parallèle**[1], pour soi, qu'on a tendance à cacher, occulter, par crainte de la répression.

3.3.2 Essai de diagnostic identitaire

A partir de nos observations sur une longue période, et les différentes études menées sur le travail industriel déjà citées, nous pouvons retenir **quatre types d'identification** traduisant ce double rapport au travail et à l'entreprise :

- Les "**résignés**" sont ceux qui adoptent des comportements de retrait, s'inscrivant ainsi dans des **stratégies défensives**. Profondément déçus et se sentant "floués et roulés", leur ambition se limite à préserver leur poste de travail en faisant fi "de ce qui se passe autour" et en **s'imposant la loi du silence**.

- Les "**débrouillards**", notamment ceux qui disposent d'un métier, s'arrangent pour ne pas être inquiétés et réaliser des travaux à des fins personnelles, avec des moyens de l'entreprise ou encore "gratter" quelques heures pour effectuer des interventions "juteuses" à l'extérieur de l'entreprise.

- Les "**opportunistes profiteurs**" utilisent tous les moyens (lien de parenté, structures de représentation syndicale ou politique, allégeance, servilité) pour **multiplier privilèges et avantages de toute nature**. Ce groupe dont la devise est "gagner au maximum en fournissant le minimum" est l'exemple parfait de **l'utilisation du double langage**. En effet, leur discours privé -l'expression d'une rationalité utilitariste poussée à l'extrême- se situe aux antipodes de leurs discours publics consistant à reproduire, amplifier la bonne parole et "les vertus du système".

- Les "**opposants**", enfin, minoritaires, dénoncent les déviations, les incohérences et les injustices du système en place à partir des principes canoniques du socialisme. Leur action prêche souvent par excès de manichéisme à partir des critères d'honnêteté et d'engagement. Mais ils adoptent des stratégies offensives et de contestation, ce qui leur vaut bien souvent des représailles déguisées, prenant généralement la forme de sanctions disciplinaires "pour faute professionnelle".

---

[1] Nous reprenons cette notion à J.P. Anastossopoulos, J.P. Nioche et B. Ramantsoa, *Pour une nouvelle politique d'entreprise* PUF 1985, mais nous l'utilisons bien entendu dans un autre sens.

Il importe enfin de préciser que ces types d'acteurs ne sont pas liés aux catégorisations formelles relevant de la division technique du travail.

De cette analyse, il ressort que la phraséologie et les pratiques populistes dominantes durant cette première phase, dont l'objectif était de disposer de salariés "économiquement utiles et politiquement dociles", vont au contraire pousser ces derniers à s'éloigner de l'organisation et entrer en conflit avec elle.

En guise de récapitulation, nous pouvons dire que dans cette configuration organisationnelle hybride où se combinent modèles bureaucratique, mécaniste et missionnaire sur fonds de domination étatique et de régulation pénurique, **l'infrastructure d'activités productives souffre d'un manque chronique d'efficacité, la socio-structure d'un déficit de légitimité** impliquant la remise en cause permanente des dispositifs normatifs, et, enfin, une **super structure[1] éclatée**, eu égard à l'écart sans cesse croissant entre valeurs professées et valeurs appliquées.

En d'autres termes, durant cette phase où se met en place une **régulation de contrôle beaucoup plus par les valeurs** (J. D. Reynaud, 1994), l'étouffement d'une régulation autonome notamment par la négation de l'intersubjectivité **empêchent par conséquent, le développement de régulations conjointes** qui auraient pu maintenir, voire approfondir les relations de coopération entre les différents acteurs.

L'épreuve des faits va sérieusement "secouer" les formes de légitimité charismatique, qui prévalent tant au plan de la "direction politique" du pays qu'à celui des grands ensembles industriels.

Une telle configuration laisse présager le rôle et la place qu'occupe la fonction personnel ; mais n'anticipons pas et essayons, maintenant, de passer, après ce gros plan, à un plan plus rapproché de cette dimension de l'organisation.

3.4 Une fonction personnel manipulée et manipulatrice

A partir de la distinction établie par P. Louart[2] **entre GRH voulue et GRH réalisée**, nous mènerons notre réflexion sur l'expérience d'une entreprise sidérurgique (Société Nationale de Sidérurgie -SNS-) qui, de par sa

---

[1] Ces notions relevant d'une conceptualisation tridimensionnelle de l'organisation, ont été reprises du texte sur les théories de l'évolution de l'entreprise : Bilan et perspective de A. Desrumeaux in Cahiers de la Recherche, IAE de Lille (1994).

[2] *Succès de l'intervention en GRH* Ed. Liaisons (1995).

taille -60 000 salariés en 1983-, et son activité, occupait une position stratégique dans les schémas de développement de l'époque.

3.4.1 Un exemple de fonctionnement "unirationnel"

La GRH voulue devait donc concourir à la réalisation du plan de développement de l'entreprise (défini par l'État) par la prise en charge de l'ensemble des activités relevant de "l'acquisition, de la conservation et du développement des ressources humaines".

L'examen du "schéma directeur" de la fonction personnel élaborée en 1979, nous permet d'examiner le contenu de cette dernière à travers les normes fixées et les pratiques qui vont en découler. Selon ce document, les principaux objectifs assignés à la GRH étaient les suivants :

- **dépasser la gestion administrative** courante pour répondre aux exigences de la gestion socialiste des entreprises en matière de personnel

- définir à l'échelle centrale (direction générale) les sous-fonctions, (recrutement, classification, rémunération etc.), sous forme de procédure de gestion. A cet effet, des manuels de gestion sont élaborés avec le concours de bureaux d'études étrangers.

- **décentraliser de façon contrôlée la gestion du personnel** dans les unités de production sur la base de ces procédures,

- aboutir à l'**immersion** de la fonction personnel, dans les structures de production (gestion conjointe entre hiérarchiques et fonctionnels),

- assurer l'adéquation entre les travailleurs et leur emploi, et la liaison entre rémunération et productivité,

- assurer une amélioration constante des conditions de travail,

- mettre en place un **système de suivi et de développement des carrières** sur la base de l'expansion des actions de formation,

- prendre en charge le **volet études**, notamment dans le domaine de l'organisation du travail et de contrôle de gestion,

- informatiser la gestion selon un plan, un cadre, prévoyant la mise en place de systèmes de gestion.

Pour connaître l'état d'application de ce programme, nous nous référons au diagnostic établi dans le document précité.

La lecture de ce dernier nous permet toutefois de relever une volonté de dresser un bilan sans complaisance des réalisations du dispositif normatif.

Ainsi, en matière de prise en charge de l'activité, on reconnaît que "**seul l'indispensable a été assuré** : paie et administration courante, malgré le nombre élevé (le ratio effectif des structures du personnel sur l'effectif global des unités atteignait dans certains cas 33 %) des effectifs composant les structures de la fonction personnel".

Concernant la décentralisation de la gestion, les **conflits de prérogatives entre unités et direction centrale** se traduisent par des situations où les **décisions sont soit prises unilatéralement** par une unité, au risque de gêner l'entreprise, soit **décidées au niveau central et non appliquées**.

A ces **conflits de pouvoir entre niveaux hiérarchiques**, s'ajoutent dans la plupart des cas des "relations difficiles ou très difficiles entre hiérarchiques et agents des structures du personnel parce que la hiérarchie ne s'intéresse pas vraiment aux questions du personnel, ou parce qu'elle ne voit pas très bien quel est le rôle de la structure personnel par service dans la production".

Cette situation est à l'origine d'un "véritable cloisonnement" entre structures du personnel et structures de production.

En "matière d'animation et d'assistance", il ressort que **le rôle de contrôleur l'emporte sur celui d'animateur** et d'assistant, ce qui fait que "**l'image de la direction du personnel**, auprès des responsables hiérarchiques et des membres des structures du personnel **est négative**".

En "matière de conditions de travail", il est reconnu que la pénibilité du travail, les difficultés de l'environnement social du travailleur, ainsi que la faiblesse du niveau de rémunération (par rapport à la rapidité de la hausse du coût de la vie estimé à 18 % en 1978), ont des incidences négatives sur la productivité et constituer des causes principales "de l'absentéisme et du taux élevé de rotation du personnel".

En "matière d'instrumentation du pilotage social", celle-ci demeure à l'état embryonnaire puisque les tableaux de bord "en leur état actuel ne sont pas organisés en véritables outils de gestion, et que l'information, d'une manière générale, circule très mal -**rétention de l'information** (sélection abusive, absence complète etc.)".

Par ailleurs, sur les six systèmes de gestion informatisés prévus, **seul le système paie est opérationnel**, les autres "ne correspondant pas aux besoins réels des utilisateurs".

- En "matière de formation et de gestion des carrières", il y a lieu de noter que malgré la création de nombreux centres de formation, **les actions de formation prennent souvent un caractère "improvisé"**. Cette absence de réelle programmation se traduit par des difficultés de coordination : les gens sont formés mais les postes ne sont pas ouverts, ou le contraire.

Il est signalé par ailleurs que le suivi des carrières n'est pas assuré.

En "matière d'études", celles-ci sont pratiquement inexistantes en raison de l'insuffisance des niveaux de formation et de compétences.

En "matière de délégation et de mode de management", **le "niveau supérieur de l'entreprise ne délègue pas suffisamment** et ne cherche pas à impliquer l'encadrement" et, malgré "la décentralisation, **le mode de management reste centralisé**".

Enfin, il est souligné que "les difficultés rencontrées par la direction du personnel témoignent **des problèmes d'intégration et d'efficacité d'une direction fonctionnelle dans une grande société**, et de la nécessité de conduire une stratégie spécifique pour y parvenir".

Le constat dressé dans ce document se retrouve dans d'autres entreprises relevant du même secteur, où nous avons exercé pendant plusieurs années.

Sans prétendre à l'exhaustivité dans la présentation de cette fonction durant cette phase, et voulant éviter tout risque de "substantialisation" (Bachelard, 1949) à partir de ces observations, nous tenons à préciser que le recours à cette démarche historique sert essentiellement à situer les éléments structurants nécessaires à la compréhension de l'évolutions de cette fonction à travers ses interactions avec son contexte organisationnel.

Les données figurant dans ce diagnostic permettent de noter que cette fonction évolue dans un environnement qui a tendance à la marginaliser.

Les champs de tension (P. Louart, 1993) auxquels elle est confrontée sont l'expression de la contradiction principale entre rationalité politique et rationalité économique, la première voulant, comme nous l'avons déjà souligner, instrumentaliser la seconde.

L'influence du système de pouvoir externe dirigiste prolongé par un système de pouvoir interne de type bureaucratique (H. Mintzberg, 1993) accorde alors la priorité à la globalisation et à la gestion collective (les salariés étant tous considérés comme des travailleurs) au moyen de règles impersonnelles, censées assurer l'égalité ou plutôt entretenir et reproduire l'égalitarisme ambiant.

Dans ces conditions, il est clair qu'**au sein du couple homogénéisation-hétérogénéisation**[1], le penchant pour le premier terme se situe en droite ligne des préceptes idéologiques dominants.

Ainsi **au lieu d'une gestion contextuelle de la diversité**, on est en présence d'une **gestion volontariste de l'uniformité**, niant et occultant ainsi toute forme de conflictualité.

On aura remarqué que le document précité limite celle-ci à **sa seule dimension technique**, évitant d'aborder les principaux enjeux auxquels est confrontée l'organisation. En effet la démarche adoptée se limite au niveau du **macro management**[2] (caractéristique des organisations bureaucratiques) et passe sous silence tous les aspects liés aux positionnements et stratégies d'acteurs et donc aux conflits et micro négociations qui en découlent.

Vis-à-vis de l'informel, la logique de l'évitement est donc adoptée parallèlement à l'obsession sur les règlements, codifications et systèmes de contrôles. En privilégiant bien entendu la fermeture de ces derniers, on veut éviter tout débordement ou toute dérive, inadmissibles dans ce genre de système.

Cela laisse entrevoir le mode de traitement du couple identité-altérité dans un contexte où, comme nous l'avons déjà précisé, le "peuple-un" devait "tendre vers la "mêmeté", **faisant de l'Autre en tant que métacatégorie de l'altérité**[3]**, l'ennemi à abattre**. Ainsi, l'entreprise avait participé à cette culture du "**rejet hystérique de l'Autre**"[4], avec les conséquences dramatiques que l'on connaît aujourd'hui.

Ce mythe du consensus, de la cohérence et de l'harmonie[5] et **l'apprentissage de l'intolérance** qui lui est indissociable, explique l'absence voire le rejet, des débats sur les finalités et le sens du travail au sein de l'entreprise.

---

[1] A. C. Martinet *Épistémologie de la stratégie* In Épistémologie et Sciences de gestion sous la coordination de A. C. Martinet Economica (1990).

[2] P. Morin *Le management et le pouvoir* Ed. d'Organisation (1991).

[3] J. Naudin *Du pareil au même in NAQD n°10 1996.*

[4] H. Ibrahim Ali *L'image de l'Autre, le dissident* Sociologie de la Diversité et de l'Intolérance in Naqd idem.

[5] F. Bournois, J. Brabet, *Les connaissances en GRH, in Repenser Op. cit.*

3.4.2 Une fonction au service de la rationalité politique

Face à ce contexte, lourd de contraintes qui ne lui laissent pas la possibilité (ce qui ne signifie pas l'absence de capacités) de s'interroger sur elle-même, cette fonction se trouve alors réduite à **un simple instrument de diffusion/reproduction du discours dominant**[1] et de légitimation d'un mode de fonctionnement imposé.

Par la magnification du rôle de "l'État entrepreneur" dans les discours officiels, cette fonction s'inscrit clairement **dans une logique instrumentale** où les "Directeurs du Personnel" font beaucoup plus office de "**commissaires politiques**" chargés de "sensibiliser et mobiliser les travailleurs", que de managers participant activement à la prise en charge des trois niveaux simultanés de problématiques d'actions -environnemental, organisationnel et infra-organisationnel (P. Louart, 1995).

L'instrumentalisation de cette fonction se rapproche, par certains aspects du modèle décrit par J. Brabet -1993- (entreprise organisme, acteur conditionnable, convergence supposée des intérêts, des enjeux, et des finalités des différents acteurs) et s'en éloigne par d'autres à partir du moment où ce n'est pas le marché mais le plan central qui régule l'activité économique.

Comme nous avons pu le remarquer pour les modèles d'organisation, des similitudes existent avec le modèle bureaucratique, et l'on peut dire qu'**il en est de même au plan stratégique avec le mode téléologique**[2], la différence de taille se situant dans le fait que les organisations étudiées se caractérisent par l'inefficacité chronique, contrairement aux organisations relevant de ces modèles.

Ce constat n'autorise-t-il pas en fait à rechercher les convergences non seulement entre "attracteurs" définis dans le champ de la stratégie et modèles de GRH (J. Brabet et GRHEP, 1993) mais aussi entre ceux-ci et configurations organisationnelles[3] en évitant, bien entendu, toute forme de corrélation et de correspondance mécaniques et automatiques.

En insistant sur les excès de centralisation, ce document nous permet d'avancer que cette organisation est soumise à un **système d'influence cen-**

---

[1] J. Brabet, texte d'Introduction In Repenser la GRH, Idem.

[2] A. C. Martinet La pensée stratégique face à la Gestion des Ressources Humaines In Repenser la GRH Op. Cit.

[3] Nous pensons notamment aux travaux de F. Pichault, particulièrement *la Gestion des Ressources Humaines et son contexte*, 6ème Congrès de l'AGRH 1995.

tripète[1], où la GRH est réduite à une simple structure d'accompagnement dans la réalisation d'objectifs externes (Pichault, 1995).

Cette position à la périphérie de l'entreprise[2] explique alors en partie la prédominance de la logique opérationnelle dans laquelle elle est confinée (maintenance administrative et prise en charge d'activités routinières -"on assure l'indispensable"). Ceci signifie d'un côté recruter et rémunérer le personnel dans le strict respect du statut type de l'entreprise approuvé par le Ministère de tutelle. De l'autre, cette fonction est "tenue de veiller au bon fonctionnement des organes de la GSE, notamment la commission du personnel et la commission paritaire de discipline".

Cette dernière, compte tenu des dispositions légales qui prévoie qu'en cas de partage des voix, la sanction la plus faible serait prononcée, est accusée par la suite de laxisme, d'où la révision des dispositions régissant son fonctionnement.

Au vu de ce qui précède, nous sommes en droit de nous demander **si cette fonction est victime ou responsable de cette situation**.

A notre avis, elle est **les deux à la fois**, pour les raisons suivantes : tout d'abord, à travers des **pratiques officieuses qu'elle a autorisées ou cautionnées**, (népotisme dans les recrutements, favoritisme dans les rétributions et autres gratifications, paternalisme dans le mode de traitement des problèmes de gestion), elle ne pouvait que se discréditer et ternir son image.

Ensuite en se faisant le porte-parole du discours officiel, taisant voire méprisant les revendications de salariés, elle ne favorisait nullement l'ouverture d'espaces de paroles et d'écoute[3], et donc de négociations, qui auraient permis l'explicitation des enjeux, et partant réguler l'action collective dans le sens d'une plus grande efficacité.

Ainsi, plutôt que d'encourager-stimuler la remise en question (déconstruction), des représentations et images négatives du travail et de l'entreprise, elle les a au contraire accentuées.

En effet, en participant, d'une part, de façon volontaire et/ou involontaire à la réduction des possibilités d'actions, et en dévoilant, de l'autre, son **impuissance face à la propagation de "l'habitus rentier"** (maximisation de

---

[1] F. Pichault *Changement stratégique et GRH, De Boeck 1993.*

[2] V. Degot *La gestion symbolique* in RFG août 1985.

[3] C. Dejours *Opération et construction d'identité en situation de travail,* in Futur Antérieur, Op. Cit.

la rétribution, en échange de la minimisation de la contrepartie productive), elle ne pouvait que provoquer sentiments de frustration et de révolte.

En outre, reconnaître dans ces conditions la dégradation du pouvoir d'achat des salariés ne peut être perçu que comme discours démagogique qui ne fait qu'exacerber ces sentiments et attitudes de rejet. L'adage, devenu célèbre à travers les entreprises : "On fait semblant de travailler, car on fait semblant de nous payer" illustre parfaitement cet état d'esprit.

Ces pratiques viennent donc alourdir les contraintes objectives (taille des entreprises, niveau de formation du personnel des structures RH, "inhibition" de la pensée stratégique par la planification centrale) caractérisant ce mode de régulation ; ce qui ne facilite pas, loin de là, l'intervention au niveau stratégique, malgré toutes les limites de ce dernier.

En situant principalement son action au niveau technico-économique, avec une forte dose de mimétisme (application d'outils proposés généralement par des bureaux d'études étrangers), la fonction RH **n'a pas réussi à forger et construire les instruments d'une plus grande intervention** lui permettant de s'inscrire dans une **logique de partenariat** avec la direction générale et les autres structures de l'entreprise.

Les clivages inter-structurels mentionnés dans le document dévoilent l'incapacité du mode d'intégration par la hiérarchie à surmonter les tensions nées des différenciations[1] inter et intra-structurelles.

Il est utile de préciser dans ce sens qu'il est totalement **exclu pour nous de défendre l'idée d'une fonction personnel homogène**, opposée aux autres structures, accusées de ne pas "s'intéresser à elles". La raison en est bien simple puisque **cette fonction elle-même est traversée par des champs de tension, malgré l'unanimité de façade souvent affichée**.

Pour toutes les raisons que nous venons d'évoquer, elle ne pouvait que subir un rapport de force qui lui était nettement défavorable et ne lui permettait nullement de mettre en place une "gestion intégrative", fondée sur un principe de pluralité harmonique[2] et une plus grande moralisation du système d'incitation (J. Sapir, 1992).

Fonctionnant dans une "gestalt" dominée, comme nous l'avons vu, par une "stérilisation croisée" entre dimensions économique et sociale, **elle n'a**

---

[1] Voir P. Lawrence et J. Lorsch *Adapter les structures de l'entreprise* Ed. d'Organisation 1989.

[2] A. De Peretti *Du changement à l'inertie* Dialectique de la personne et des systèmes sociaux, Dunod, 1981.

pu donc s'inscrire dans une logique constitutive[1], c'est à dire fonctionner en tant que "constituant" de la gestion stratégique et décloisonner ainsi ses activités.

L'état de subordination dans lequel se trouve l'entreprise elle-même ne rend-il pas en fait illusoire toute tentative d'autonomisation de cette dernière et, à fortiori, celle de la fonction personnel. De plus n'était-il pas **illogique d'envisager une quelconque implication dans une organisation qui devenait de plus en plus hostile, déficiente et mal dynamisée**[2].

Le désinvestissement interne et l'investissement externe de ces membres conjugués aux dysfonctionnements multiples que nous avons soulignés, ont détruit tout espoir de réaliser des performances dans la triple acception du terme : en tant que succès ou résultat mesurable, et encore moins en tant que processus organisationnels permettant de réaliser les résultats souhaités[3].

Ainsi, de par les formes et configurations dans lesquelles elle est enserrée, cette fonction est dans l'incapacité de "gérer toutes les relations et interrelations entre employeurs et employés de toute nature, ainsi qu'avec et entre les organisations, leur interaction avec leur environnement de toute nature politique, économique et sociale, à des niveaux formels, collectifs ou individuels"[4].

A partir de cette définition, nous sommes amené à conclure qu'il s'agit beaucoup plus d'une **administration du personnel** au service, ou plutôt abusée par une idéologie génératrice d'appauvrissement et d'indigence intellectuelle.

Malgré les discours optimistes tenus par celle-ci, les contre-performances chroniques déclenchent alors un processus rampant visant l'instauration, sous prétexte de rationalisation, d'un nouveau mode de contrôle socio-politique. Après en avoir présenté les grands traits notamment au niveau macro, il convient d'examiner ses implications sur la gestion de la force de travail.

---

[1] P. Louart *Au-delà du débat globalisation individualisation, la GRH à l'heure des segmentations et particularismes* in RFG Mars, avril, mai *1994.*

[2] P. Louart *Enjeux et mesures d'une GRH performante in AGRH 1996.*

[3] Définition de A. Bourguignon, cité par P. Louart, idem.

[4] J. Rojot *La recherche en GRH en France,* ANDCP Personnel janvier 1992.

3.5 Le statut général du travailleur : l'échec d'une taylorisation décrétée

Comme pour l'étude la première phase, nous restons toujours dans une perspective combinant le diachronique et le synchronique dans la mesure où nous partageons l'idée selon laquelle "la synchronie est intrinsèquement diachronisée et diachronisante, comme la diachronie est intrinsèquement synchronisante et synchronisée[1]".

Rappelons brièvement que cette phase a commencé par la mise en oeuvre de la "**restructuration organique et financière des entreprises** à l'issue de laquelle les grands ensembles industriels qui couvraient des branches d'activité (près d'une centaine) sont éclatés en plusieurs entreprises (plus de quatre cents, de taille plus réduite). Ceci va faciliter/intensifier le contrôle étatique à tous les niveaux (investissements, importations, prix, etc.).

En matière d'organisation, les entreprises doivent désormais respecter rigoureusement les "**organigrammes cadres" arrêtés par le Ministère de la planification** en vue d'une plus grande "rigueur" dans la gestion des effectifs.

Cette notion devient le maître mot du discours officiel et toutes les mesures sont alors prises "en son nom", notamment en matière de gestion de la force de travail et ce en raison de la détérioration croissante des niveaux de productivité.

C'est ainsi que tout en respectant les principes de l'"organisation socialiste", une vaste offensive est menée en vue d'appliquer une stratégie de mise au travail dont le but essentiel est de faire "**renoncer les ouvriers à la paresse, à l'absentéisme et au freinage**".[2]

Cette mise au travail forcée par l'État pour "éradiquer les fléaux" susmentionnées et **assurer la fixité[3] des salariés** en vue d'accroître leurs performances est alors codifiée par tout un arsenal juridique garantissant/uniformisant leur statut. On passe alors des statuts particuliers d'entreprise au **Statut Général du Travailleur** (S.G.T., par abréviation) présenté

---

[1] C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société* , Seuil 1975.

[2] Extrait d'un document officiel non daté intitulé : "Mise en oeuvre d'une politique salariale, actions à entreprendre pour promouvoir une politique de la productivité et organisation de la gestion".

[3] Préoccupation centrale des dirigeants des E.T.S. d'une façon générale,voir J. Sapir '1984). On ne va pas jusqu'à instaurer des passeports intérieurs comme ce fut le cas en URSS.

comme **la solution miracle**, la panacée qui va "mettre fin aux disparités inter et intra sectorielles" et assurer ainsi une "plus grande justice entre travailleurs" et entraîner, par voie de conséquence, leur "mobilisation".

3.5.1 Présentation des principales dispositions du S.G.T.

Nous nous limitons à présenter celles qui permettent d'appréhender les données contextuelles nouvelles dans lesquelles va évoluer la fonction personnel.

Si la loi cadre a été promulguée en 1978, c'est surtout à partir des années 80 que la codification/réglementation de la relation de travail se met en place pour aboutir à la refonte totale des modes de classification et de rémunération en 1985.

Parmi les priorités, figure la "stimulation des salariés" objet d'un décret[1] visant à exercer la contrainte productive sur les salariés par l'instauration de primes de rendement collectif (30% du salaire de base) et individuels (10% du salaire de base). Ces "primes ou pénalités de rendement collectif sont destinées à sanctionner la productivité d'un collectif de travail" (Art. 3) sur la base des paramètres suivants (Art. 4) :

- quantité physique

- qualité

- coût

- entretien et taux d'utilisation des capacités de production

- efficacité du service public

Pour ce qui est de la prime de rendement individuel, elle vise à "sanctionner le rendement individuel de chaque travailleur" (Art. 12), mesurer par le degré de réalisation des objectifs et/ou programmes de travail assignés à chaque travailleur "sur la base des normes professionnelles en vigueur" (Art. 13).

Un autre article attribue à la hiérarchie "le pouvoir d'appréciation des subordonnés" à partir des critères de volume, de qualité du travail, et d'assiduité lorsque le "rendement individuel ne peut pas être mesuré avec précision" (Art. 14).

---

[1]Décret 80-48 du 23 février 80 portant institution de la régulation économique et des salaires et la stimulation matérielle collective et individuelle des travailleurs.

On va même prévoir des abattements de 5% sur le salarie de base en cas de rendement collectif ou individuel inférieur à 60% des objectifs[1].

Ces mesures d'incitation s'inscrivent dans une "régulation économique des salaires" dont l'objectif principal est d'assurer une "liaison directe entre le niveau de la masse salariale et celui de la production" (Art. 18), liaison que doivent contrôler strictement les autorités de tutelle.

Ainsi, tout "déséquilibre qui se traduirait par un dépassement du niveau fixé de la masse salariale" obligerait l'entreprise à présenter un rapport justificatif à l'autorité de tutelle "tenue de prendre les mesures adéquates pour éliminer les causes du déséquilibre constaté" (Art. 23).

Le paradoxe à souligner réside dans le fait que parallèlement à la mise en place de ce dispositif, censé assurer l'équité et donc stimuler les salariés, ces derniers répondent par un puissant mouvement de contestation.

On enregistre en effet, pour l'année 1980, 420 grèves dans le secteur public alors qu'au début des années 70, leur nombre n'a guère dépassé la trentaine (23 en 1972). Ce qui fait dire à S. Chikhi (1982) qu'on a assisté en 1980 à une "sorte de marée, un déferlement" n'épargnant aucune branche d'activités.

Ces chiffres[2] reflètent clairement l'exacerbation de ce climat de tension tout au long de cette période d'intensification de la régulation de contrôle centralisée et "verrouillée" où **la grève n'est ni officiellement interdite ni autorisée**.

Le législateur a plutôt recours à des euphémismes puisqu'il n'est question que de "différends collectifs du travail" dont la prévention et le règlement sont régis par une loi promulguée en 1982.

Celle-ci charge les organes et les institutions concernés (Inspection du Travail) ou créés à cet effet (différentes commissions locales et nationales, cellule du parti) de "contribuer au renforcement et au développement d'un climat harmonieux dans les relations de travail" (Art. 3).

---

[1] Le législateur tient toutefois à préciser (Art. 10) que ces mesures s'appliquent lorsque "les conditions de réalisation des objectifs ou programmes de travail sont réunies" ce qui était rarement pour ne pas dire jamais, le cas. Des dérogations seront alors accordées pour ne pas "pénaliser les salariés et auront tendance à se transformer en règles quand les objectifs se situaient en deçà de ce seuil.

[2] Source : Ministère du Travail, et publiés dans le quotidien El Moudjahid du 19/11/81. Selon ces mêmes sources les conditions de rémunération (salaires et accessoires, retards ou non paiements de salaire) en constituaient les principales causes (Près de 56%).

L'accent est également mis sur la nécessité de prévenir ces "différends" par la programmation mensuelle de réunions entre "élus" et gestionnaires (Art. 7) ainsi que l'ouverture de "registres côtés et paraphés par l'Inspection du Travail dans lesquels doivent être consignées les suggestions et réclamations formulées par les représentants des travailleurs" (Art. 8).

Cela n'empêche pas la propension à la grève et son extension au sein des entreprises publiques (on passe de 420 en 1980 à 484 en 1982)[1].Cette réalité conflictuelle prouve que les salariés ne se limitent plus au contournement des règles mais optent carrément pour leur transgression.

Si dans la première phase, les conflits revêtent une forme individuelle (J. Sapir, 1992) puisque vécus intérieurement, durant cette seconde phase, les formes collectives vont prédominer et aboutir à une **banalisation de la grève**.

En devenant un fait social[2], malgré ou plutôt à cause du "quadrillage" institutionnel[3] réglementaire et cette forme de "**capture bureaucratique" du conflit** (S. Chikhi, 1986), la grève prend une dimension nationale et **marque le passage d'un mode de résistance passive à une opposition active** s'inscrivant dans une logique d'**autonomisation du mouvement social**; celle-ci signifie alors la remise en cause des rapports de subordination dans lesquels ce dernier a été longtemps cloîtré.

C'est donc dans les interstices de cette toile d'araignée tissée par le Parti-État que cette "agitation" se développe. C'est en effet, en débordant souvent les structures officielles du syndicat unique -qui n'hésitent pas, dans certains cas, à condamner ces grèves- que ce mouvement de résistance et de contestation va avoir un effet de boule de neige renforçant et élargissant le champ d'action et l'influence du groupe des "opposants" au sein et en-dehors des entreprises.

Face à ce danger croissant, qui commence à ébranler le mode de domination en place, les autorités "actionnent" l'Article 120 des statuts du Parti (obligation d'être militant pour exercer une responsabilité syndicale) en vue d'écarter les salariés aguerris et militants syndicaux "dissidents".

---

[1] Chiffres extraits de l'article de S. Chikhi, Grèves et société op. cit.

[2] Expression de M. Perrot Les ouvriers en grève : France 1871-1890, tome 1 Éditions Mouton, 1990.

[3] Cette "pléthore institutionnelle" caractéristique des systèmes politiques à l'Est se retrouve dans notre cas ; elle avait pour principale fonction d'enserrer les individus dans un réseau dense d'appartenance provoquant une sorte d'effet d'éviction à l'égard de toute velléité d'autonomie, voir M. Drach, 1984.

Comme nous l'avons déjà indiqué dans le chapitre précédent, le Parti "en sommeil" durant la première phase, va "phagocyter" les appareils de l'État. Ainsi, outre la prise en charge et le traitement des grands dossiers économiques par le comité central, l'installation de cellules du Parti au sein des entreprises, est l'expression concrète de cet hégémonisme dont l'objectif principal est d'encadrer / embrigader le mouvement social.

Dans ce sens, et sous le prétexte de lutte contre l'absentéisme, des campagnes[1] (contrôles d'identité sur les lieux publics et interpellations par les forces de l'ordre) sont organisées matérialisant ainsi le renforcement de cette logique répressive.

Parallèlement à cela, la discipline au sein des usines est renforcée par l'amendement[2] des textes initiaux codifiant le fonctionnement des commissions de discipline, critiquées et incriminées en raison de leur action jugée trop modérée. Les nouvelles dispositions accordent alors plus de pouvoir à la hiérarchie sur ce plan.

Outre la "facilitation" des mesures de licenciements, le second axe utilisé pour accroître cette mise sous pression des salariés est celui de l'emploi.

En décrétant l'établissement de prévisions annuelles et pluriannuelles[3] pour "la période du développement national" (Art. 5), les entreprises sont tenues de transmettre annuellement un "bilan de l'emploi" aux autorités locales et de tutelle pour les informer de toutes modifications apportées en matière d'effectif, en en précisant les motifs. Le non-respect de ces dispositions expose l'organisme employeur à des "sanctions conformes à la législation en vigueur" (Art. 10).

Les notions de **sureffectifs et d'"effectifs pléthoriques" jusque là inconnues apparaissent alors dans les discours officiels**. Des comités régionaux sont mis en place pour contrôler toute opération de recrutement soumise à leur accord préalable. Au blocage des recrutements, s'ajoute le non-remplacement des départs, quelle que soit leur origine (retraite, licenciement...). L'objectif central fixé aux directions de personnel est de résorber ces effectifs sur la base de "normes universellement admises".

---

[1] Ces méthodes policières ne sont pas sans rappeler celles utilisées en Europe, à la fin du XVIIIème siècle où des ordonnances municipales punissaient comme vagabonds les ouvriers qui circulaient dans la rue pendant les heures de travail - R. Castel, 1985.

[2] Les dispositions prévoyant l'application de la sanction la plus faible en cas de partage des voix est abrogée.

[3] Décret n°81-62 du 04 avril 1981 relatif au bilan de 'emploi et aux prévisions annuelles et pluriannuelles de recrutement.

Ces pratiques occasionnent une remontée de la demande d'emplois, le taux de non-satisfaction passant de 78,82% en 1976 à 80,19% en 1982[1].

Dans cet **effort de rationalisation par le haut**, la mise en place de bureaux de normes et méthodes est considérée comme une des principales conditions de la réussite du nouveau système.

Ainsi, comme nous aurons l'occasion de le vérifier plus loin, la définition de normes devient la "hantise" des gestionnaires.

Ce processus de "**disciplinarisation**" des collectifs de travail par la **conjugaison de la menace de licenciement et de l'insécurité de l'emploi**[2] va inéluctablement infléchir les mouvements revendicatifs et pousser les salariés à adopter des stratégies défensives afin de préserver leur emploi.

Au lieu de "**modération**" (S. Chikhi 1986) de la part de ces derniers, il serait à notre avis plus juste de parler de **résignation** compte tenu de l'intensification de la répression/coercition. Celle-ci a pour résultat un "reflux" des grèves à partir de 1983. Mais il convient cependant de préciser que le niveau atteint par ces dernières est en moyenne nettement supérieur à celui enregistré durant la décennie précédente. (voir Annexe 1).

Pour paraphraser L. Althusser, le durcissement du contrôle qui nécessite la mobilisation des "appareils idéologiques d'état" (la propagande devenant de moins en moins efficace) mais surtout le recours aux "appareils répressifs" vise à transformer, d'une certaine façon, les usines "en maisons de travail" assurant la surveillance de "classes devenues dangereuses".

Pour rester dans la terminologie de Bentham, la **tentation panoptique**[3] s'empare des structures étatiques et se propage au sein des organisations, comme nous le constaterons plus loin.

Si les relations du travail tournent généralement autour du "couple conflit collectif - négociation collective"[4], force est de constater que dans ce cas,

---

[1] Source : O.N.S. Revues statistiques n° 4, 1983.

[2] Et ce contrairement aux dispositions de la loi cadre qui, dans le chapitre relatif aux "droits du travailleur garantissaient le droit au travail conformément à l'Art. 59 de la Constitution" (Art. 6). De plus, l'Art. 10 de la même loi disposait : "l'État assure la stabilité et la sécurité de l'emploi à tous les travailleurs". Enfin, dans son article 50, cette même loi précise "la relation de travail est en règle générale à durée indéterminée".

[3] Notion utilisée par F. Pichault (1993) pour décrire des "modèles de gestion hyper rationalisés" qui s'apparentent à ce mode d'organisation permettant à l'autorité d'embrasser d'un seul coup d'oeil, une population soumise à surveillance.

[4] D. Weiss, *Les relations industrielles*, Sirey, 1975.

la **négociation se limite à une simple formalité**, les règles étant définies et arrêtées de façon unilatérale à l'échelle centrale.

Le rétrécissement, pour ne pas dire la fermeture, de ces espaces de négociation engendre une dialectique règle - conflit (latent ou ouvert) démontrant clairement que s'il existe des règles pour adapter ces derniers, il ne saurait y en avoir pour les supprimer[1].

C'est au moment où le **le conflit supplante le consensus** -expression de l'affrontement entre modèle participationniste et schéma productiviste- qu'est décidée l'application d'une **refonte totale des modes de classification et de rémunération** dans tous les secteurs d'activité.

L'objectif recherché à travers ce dispositif, consiste principalement à **redonner au gouvernement la prérogative de fixation des salaires**, "prérogative qui ne saurait être déléguée au profit des organismes employeurs" (Art. 127 de la loi cadre suscitée).

Cette centralisation de la gestion des rémunérations est alors présentée comme le **seul moyen permettant de mettre fin aux disparités salariales** entre "la fonction publique et les entreprises socialistes ainsi qu'entre les entreprises socialistes elles-mêmes" (Art. 123).

Il convient toutefois de préciser que cette approche n'exprime pas seulement le point de vue officiel mais répond aux revendications formulées par certains économistes[2].

Ainsi, sur la base des principes consacrés "à chacun selon son travail, et à travail égal, salaire égal", la classification des postes devait respecter scrupuleusement les critères définis par une **méthode nationale unique de la classification** (voir Annexe 2) fixée par décret[3].

---

[1] O. Kahn - Freund cité par G. Caire, *Des relations industrielles comme objet théorique* in Sociologie du travail 3/91.

[2] A titre d'exemple, A. Benachenhou soutient en 1976 que "la correction des disparités ne peut se faire que dans le cadre de l'établissement d'une grille nationale des salaires, par la définition d'une nomenclature des postes, des conditions d'accès et de progression" cité par A. Lellou, *Procédures formelles et pratiques réelles dans la détermination des salaires* in Cahiers du CREAD 2/1993.

[3] Décret n°82-356 du 20 novembre 1982 portant fixation de la méthode nationale de classification des postes de travail.

Uniformisation et harmonisation deviennent alors les principales préoccupations des structures gouvernementales et d'entreprises instituées à cet effet[1].

C'est dans un **climat de "mise au pas" que des nomenclatures de postes de travail[2] sont établies par entreprise** et par branche d'activité et soumises aux autorités de tutelle pour contrôle de conformité et approbation.

En ce qui concerne le pouvoir de détermination des rémunérations, **le S.G.T. supprime donc toute négociabilité du salaire**, et ce, quel que soit le secteur juridique d'activités (public ou privé)[3] ; le seul acheteur de la force de travail étant l'État.

Ce système fondé sur la logique du poste de travail (rémunération fixée en fonction des niveaux de qualification requis et non de ceux du salarié), s'inscrit en droite ligne du **processus de rationalisation / taylorisation du procès de travail.**

En effet, il est stipulé que chaque poste "doit être défini avec le maximum de précisions, notamment en ce qui concerne les tâches y afférentes" (Art. 101 de la loi cadre), tâches que la travailleur "doit exécuter au mieux de ses capacités professionnelles... sans solliciter des instructions venant de personnes physiques ou morales autres que celles explicitement désignées par sa hiérarchie professionnelle"(Art. 36 de la même loi).

Ainsi, **parcellisation des tâches, respect de l'unicité de direction et séparation nette entre responsables et exécutants** même s'ils sont tous désignés officiellement comme "travailleurs", sont l'expression manifeste de cette volonté d'appliquer des schémas tayloriens en vue de "remettre à l'endroit des rapports au travail tels qu'originellement objectivés dans l'appareil productif importé".[4]

En prenant la forme d'une codification générale et totale des relations du travail, le S.G.T. en tant que normes de structure et normes de conduite[5]

---

[1] Un comité national des salaires est installé ainsi que des comités chargés "d'orienter, de contrôler et d'harmoniser les classifications proposées par les commissions d'entreprises" (Art. 7 dudit décret) ; les "élus" sont membres de droit de ces commissions.

[2] Les fiches de postes décrivent les différentes tâches et précisent la cotation du poste et par voie de conséquence, son niveau de rémunération, sur la base d'une grille indiciaire nationale.

[3] S. Seddik La rémunération selon le S.G.T. : son application à la fonction publique in La Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques n° 2 1983.

[4] B. Hamel Économique de l'État et socialisation en Algérie, OPU 1988.

[5] Selon Kelsen qui différencie deux sortes de normes : celles qui règlent la conduite humaine, ainsi que les comportements, et celles qui règlent la création d'autres nor-

laissera-t-il une marge de manœuvres aux entreprises et plus particulièrement à la fonction personnel en matière de gestion du personnel ? Nous tenterons de répondre à cette question à partir de :

- l'examen de documents émanant de l'entreprise déjà citée,

- des résolutions d'un séminaire (mai 1984) regroupant les responsables de cette fonction dans toutes les entreprises du secteur de l'industrie lourde

- nos propres observations en tant que praticien durant cette période.

3.5.2 Une fonction personnel "muselée" et muselante

L'étude du premier document suscité et intitulé "Plan de développement de la fonction personnel -1980-84- permet de relever deux aspects qui nous paraissent essentiels : le premier concerne la perception/appréciation d'ensemble du nouveau dispositif, et le second se rapporte au contenu donné à la fonction dans ce nouveau contexte.

Ce dernier est considéré comme "plus cohérent" puisque **la "parution du S.G.T. a permis la clarification des options et principes de base relatif aux droits et devoirs du travailleurs** et la définition de dispositions nationales ou sectorielles au sein desquelles s'inscriront les dispositions spécifiques de chaque entreprise socialiste".

En soulignant avec force que "la responsabilité d'une entreprise socialiste en matière de personnel ne se limite pas aux actes de recrutement et de gestion administrative courante", on estime que les "années 79 et 80 constituent des années de transition favorables pour planifier des conditions d'évolution de la fonction personnel".

"Le schéma directeur" de celle-ci consiste alors "à lister toutes les dispositions spécifiques à l'entreprise qui conditionnent l'application du S.G.T.".

Par l'adoption d'une telle démarche, cette fonction "**doit faire partie des préoccupations et des responsabilités de la hiérarchie à tous les niveaux**", et veiller à ce que son plan d'action "réponde aux aspirations des travailleurs, recueille l'adhésion des actionnaires et des élus et **répondent enfin aux objectifs fixés par l'État à notre entreprise**".

---

mes, c'est-à-dire des règles qui permettent l'émergence d'autre règles. Voir A. Jobert *La transformation du sens des règles selon les niveaux : le cas des classifications professionnelles* In Sociologie du Travail 3 / 91.

BU LILLE I

Ainsi pense-t-on réunir les conditions d'un "consensus commun au travailleurs, à leurs élus et leurs gestionnaires", consensus qui permettra alors à ces actions de "s'inscrire dans le plan d'action du Ministère de l'industrie lourde pour l'application du S.G.T. et l'amélioration des conditions de gestion du secteur".

Sur cette base, les principaux objectifs fixés à la fonction sont définis comme suit :

a. Sur le plan de la rémunération et de la stimulation :

- élaborer la nomenclature des postes de travail à partir de la méthode nationale de classification en vue de fixer des salaires de base conformes au S.G.T.

- veiller à ce que les primes individuelles soient calculées selon les dispositions du S.G.T., c'est-à-dire sur la base de l'atteinte d'objectifs individuels précis définis trimestriellement à chaque agent, ce qui n'est pas le cas de cette entreprise, "**la notation individuelle étant le plus souvent limitée à une appréciation subjective de la hiérarchie**".

b. Sur le plan de la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, conformément aux dispositions prévues par le S.G.T., les unités doivent "faire l'objet de décisions permettant de classifier les effectifs normaux par classes de travail. Toute variation de ces effectifs devra être justifiée par une raison économique ou sociale valable".

Dans cet esprit, un dispositif de contrôle sévère est envisagé en vue de "veiller scrupuleusement **à l'équilibre entre l'évolution des effectifs et celle de la masse salariale**". L'application des mesures prévues sur ce plan par les textes revêt aux yeux des rédacteurs de ce document un caractère urgent puisqu'elle doit être décidée, selon ces derniers, "dès que possible".

c. Sur le plan de l'utilisation des compétences :

Après avoir souligné les "progrès réalisés en matière de gestion globale et collective du personnel (gestion administrative courante, fixation d'objectifs au collectif de travail, intéressement collectif par les primes de productivité)", on reconnaît les "**insuffisances sur le plan de la gestion individuelle qui restent fortement improvisées** tant au niveau de la fixation des objectifs que de l'évaluation".

Les conséquences de cette situation se traduisent alors par "des sureffectifs du fait d'agents inadaptés, des mauvaises habitudes acquises par des agents en sous-charge de travail, des pertes de compétences et d'énergie

pour des agents qui pourraient être utilisées efficacement ailleurs, et enfin la chute des niveaux de productivité".

A partir de ce constat, et toujours dans le souci de "**respecter les textes**", il est fait obligation à la "hiérarchie à chaque niveau de définir progressivement avec et pour chaque agent dépendant directement d'elle, un programme de travail en terme d'objectifs à atteindre sur une période donnée et assurer le suivi et l'évaluation de ce programme".

Dans ce sens, l'accent est mis sur la **nécessité de systématiser la "formation des gestionnaires et des élus** aux méthodes de fixation d'objectifs collectifs et individuels, au dialogue et à l'évaluation des résultats obtenus".

Ainsi conçue, cette formation "permettrait à des hiérarchiques actuellement très peu préparés de jouer leur rôle en la matière".

La même démarche, qui consiste à fixer des objectifs à partir de l'écart entre le "normatif" (limité aux dispositions du S.G.T.) et les pratiques concrètes, est alors utilisée dans tous les domaines relevant de la fonction (formation, conditions de vie et de travail, etc.).

C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas jugé utile de les reprendre de façon détaillée. Par contre, les conditions de mise en œuvre de ces objectifs définies dans ce document méritent une attention particulière dans la mesure où elles sont révélatrices d'un mode de fonctionnement organisationnel et d'une configuration assez particulière de cette fonction.

Concernant les procédures et système de gestion liés à cette dernière, il s'agira de :

- "**Poursuivre les efforts de stabilisation existants et systématiser la mise en place des procédures** pour "**améliorer** la programmation de la gestion du personnel et assurer les grands équilibres structurels dans le domaine du personnel, qualitatifs et quantitatifs entre catégories de personnel, et entre prévisions et réalisations".

- "**Améliorer**" l'adéquation entre les besoins de la production, les services administratifs et commerciaux, et le personnel susceptible de combler ce besoin

- "**Améliorer**" l'efficacité du recrutement en le planifiant

- "**Améliorer**" l'efficacité de la formation par une prévision des besoins.

Parallèlement à cette volonté de rationalisation de la gestion à l'aide de procédures codifiant l'ensemble de ces activités, on insiste sur la nécessité de "l'organisation du dialogue au sein des collectifs".

En mettant en avant les "objectifs ambitieux fixés par la GSE aux travailleurs, où elle demande à la fois de développer des relations de travail qui permettent leur épanouissement individuel et collectif d'une part, et d'utiliser au mieux l'outil de production d'autre part", **l'instauration voire l'institutionnalisation du dialogue est préconisée**.

Parmi les objectifs fixés sur ce plan le "premier consiste à **susciter, voire imposer des conditions systématiques de dialogue** dans les grandes étapes de la vie du collectif du travail", d'où la nécessité de "codifier et institutionnaliser les conditions du dialogue pour les problèmes-clés (organisation, réorganisation, nomenclature des emplois, objectif individuel, etc.).

L'institution de ce dialogue aurait alors pour principale finalité l'établissement d'un "**consensus excluant toute forme d'autoritarisme** (décision unilatérale du cadre dirigeant) **et d'anarchie** (oubli complet de l'objectif de production et de productivité)."

Que peut-on retenir de la lecture de ce texte et quelles sont les tendances lourdes qui caractérisent ce mode de fonctionnement ?

En premier lieu, on note une volonté manifeste de faire abstraction, voire de nier toute forme de conflit alors que, comme nous l'avons retracé précédemment, cette période se caractérise par une exacerbation des tensions, malaises et mouvements de grève dans l'ensemble des secteurs d'activités.

Évacuant/refoulant ces réalités négatives, les auteurs de ce document se contentent de reproduire le discours "performatif" dominant (le système ne nécessitant que des améliorations et perfectionnements), et font ainsi preuve d'un conformisme appauvrissant qui ne se limite pas uniquement à la sphère idéologique, mais s'étend au niveau technico-économique.

Voulant faire croire que le nouveau dispositif constitue la solution à tous les problèmes rencontrés, ces mêmes auteurs s'évertuent à en assurer l'application la plus conforme afin de résorber les écarts constatés. Cependant, ces derniers ne font jamais l'objet d'analyses approfondies mais se limitent le plus souvent à des descriptions de situations et de dysfonctionnements par trop évidents.

En tournant le dos aux clivages existants et émergents, et en se focalisant sur la dimension juridico-institutionnelle, la fonction personnel est par

conséquents réduite, sous couvert d'une législation prétendument adaptée, **au rôle traditionnel de garant de la réglementation**.

Le directeur du personnel, disposant d'une "codification complète de la relation de travail" (de sa formation à sa rupture en passant par sa suspension) se voit en fait attribuer le rôle de "gendarme" chargé d'assurer la mise au travail de salariés devenus de plus en plus "indisciplinés".

Pour ce faire, et c'est là le second élément important à retenir, il est devenu indispensable de se préoccuper et de s'intéresser aux individus à partir du moment où les "choses sont maîtrisées au plan collectif".

Ces velléités d'individualisation se sont donc limités à la définition de programmes individuels, conformément à la réglementation, dans le seul but "d'objectiver les mécanismes d'attribution des primes de rendement en fonction des taux fixés".

Ainsi définies, ces formes d'individualisation se distinguent par **leur caractère beaucoup plus contraignant que dynamisant** (P. Louart, 1994) d'autant que nous sommes en présence de configurations organisationnelles où "le pouvoir stratégique", y compris des dirigeants, se limite à la réalisation du plan fixé centralement ; réalité que ne manque pas de confirmer, du reste, le document étudié.

Par ailleurs, le fait d'espérer une valorisation de la fonction grâce au caractère contraignant des nouveaux textes, reflète indéniablement la faiblesse des capacités stratégiques internes, notamment dans ce domaine d'activité.

Si nous essayons de situer l'intervention de cette fonction au **triple plan technico-économique, socio-politique et socio-cognitif**, il apparaît que le caractère pressant de l'environnement juridico-institutionnel, mais aussi socio-politique, a tendance à l'**enfermer dans la logique de la stricte prescription/application**.

Dans un tel contexte, il est évidemment difficile d'envisager une intervention positive de cette fonction au niveau du "micro-management" (P. Morin, 1990).

En effet, comme nous aurons l'occasion de le montrer par la suite, les **tentatives d'individualisations se limitent à de simples déclarations d'intention** n'infléchissant nullement la prédominance des approches globalisantes, et surtout "égalitaristes", consacrées par le nouveau dispositif.

Bien au contraire, et c'est le troisième aspect important à souligner, la définition des conditions de mise en œuvre des objectifs arrêtés pour cette

période reflète cette **propagation/duplication de la tentation panoptique du législateur au sein de l'entreprise**.

En optant pour une **systématisation des procédures** dans le but de codifier et prédéterminer l'ensemble des tâches relevant de cette fonction mais aussi d'autres domaines d'activité, on vise surtout la standardisation des normes, sur la base d'une **rationalité unique**. C'est pourquoi les divergences sont tues et bannies, et la recherche de consensus va jusqu'à la volonté d'imposer/réglementer le dialogue dans l'entreprise.

Il est clair que ce dernier ne devait pas porter sur les politiques et finalités de l'entreprise, mais simplement contribuer à "l'amélioration" (terme consacré) et au "perfectionnement" du fonctionnement de l'organisation, selon les directives de la tutelle.

L'adoption d'une telle démarche traduisait certainement la volonté de réduire l'imprévisibilité du "facteur humain" en le cantonnant dans la réalisation des tâches décidées par la hiérarchie.

Ainsi, et **contrairement aux pays industrialisés**, on est passé **de la standardisation des manières de penser** et de l'enrôlement des subjectivités via le renforcement du contrôle de la loyauté et de l'engagement (dominant durant la première phase), **à la standardisation des gestes et opérations** effectués par le travailleur[1].

C'est dans cette optique que se situe ce "schéma directeur" puisqu'il s'inscrit dans un processus séquentiel consistant à fixer des objectifs dans un premier temps, et veiller ensuite à leur réalisation par le biais d'un contrôle généralisé.

Il s'agit donc d'une démarche normative par excellence, visant la rationalisation accrue du mode de fonctionnement de l'organisation (voir F. Pichault, 1993) à partir d'injonctions et instructions.

De ce fait, l**e côté mécaniste prend, durant cette phase, nettement le dessus sur le côté missionnaire** puisque les normes "technico-économiques" (réduction des effectifs, augmentation de la productivité...) ont tendance à remplacer les valeurs "idéologico-politiques" (justice sociale, égalité...).

Enfin, le dernier point qui ressort de l'analyse de ce document réside dans l'instrumentalisation prononcée de cette fonction.

---

[1] D. Courpasson *Régulation et gouvernement des organisations - Pour une sociologie de l'action managériale* in Sociologie du Travail 01/97.

En effet, en limitant/restreignant son intervention à l'application rigoureuse des décisions étatiques, elle ne songe jamais à "toucher aux règles de production des règles et représentations sous-jacentes" (p. Louart, 1995).

"Bloquée" dans ce rôle instrumental, cette fonction ne constitue donc qu'un "appendice" (F. Pichault, 1995) structurel faisant jonction avec un système de plus en plus dénoncé et contesté par les salariés.

Ces derniers, recourant comme toujours à la dérision, lancent alors des expressions significatives à cet égard : le S.G.T. devient "Sabotage Garanti du Travail", où "Seule la Grève Tranchera". La G.S.E., quant à elle, se transforme en "Garantie du Sabotage Économique".

Se situant aux antipodes du discours officiel, ces prises de positions révèlent cette tendance croissante vers la rupture entre des salariés et ces organisations impuissantes à produire leur propre "système de valeurs".

Malgré cela, lors de rencontres et autres manifestations (séminaires, colloques, etc.) organisées par les entreprises, on s'entête à reprendre, mais cette fois-ci à l'unisson, le discours officiel.

Les quelques extraits des résolutions adoptées lors du séminaire auquel nous avons fait référence précédemment, et qui a regroupé l'ensemble des responsables de la fonction de toutes les entreprises du secteur de l'industrie lourde (secteur cité, après celui de la pétrochimie, comme "modèle" sur le plan organisationnel), confirment amplement cette tendance.

Après avoir souligné la "**richesse des nouveaux textes**" et le "nouveau contexte politique" (sans en préciser les caractéristiques), on affiche la volonté de "**contribuer à la réflexion sur une politique rigoureuse et rationnelle en matière de GRH**".

Ainsi, sur le plan de la "**stimulation**", parmi les principales "**difficultés d'application des textes**", sont cités "la maîtrise insuffisante des normes professionnelles en matière de production et de productivité, le recours excessif à l'appréciation par la hiérarchie au détriment de la mesure directe des performances. Une "remarque commune" fait furtivement allusion aux "contraintes dues à l'environnement qui risquent de dénaturer la rémunération spécifique des rendements, tant collectifs qu'individuels".

Au lieu d'aller plus loin dans l'analyse de ces contraintes -et pour cause-, les participants se complaisent au contraire à formuler des recommandations afin de "**consolider et améliorer les pratiques sectorielles ou intersectorielles**".

A ce titre, les participants insistent notamment sur le "développement des bureaux de méthodes, la nécessité d'un effort accru sur la détermination des normes professionnelles, et un suivi plus élaboré des objectifs mensualisés".

Nous épargnerons au lecteur la reprise de toutes les recommandations qui s'inscrivent dans cette même logique. Aussi nous limiterons-nous à mettre en relief celles qui révèlent une **focalisation/fixation sur la rationalisation de la gestion par la réhabilitation des "normes"**, d'une part, et son **uniformisation par la standardisation des pratiques**, d'autre part.

Dans cet esprit, en vue d'aboutir à une meilleure rationalité dans l'utilisation des ressources humaines, l'accent est mis sur la nécessaire définition de "normes générales et normes spécifiques..., la détermination de celles-ci devant se rapprocher des normes nationales quand elles existent, et éventuellement, des normes internationales".

L'ensemble des recommandations adoptées sur ce plan qui soulignent le "caractère impérieux de la formation des gestionnaires dans tous les domaines d'activité", sont présentées comme "une base de travail devant **aboutir à une éventuelle uniformisation au niveau de l'ensemble du secteur**".

Ce souci d'harmonisation/uniformisation se matérialise ensuite par la création de groupes de travail composés des directeurs et cadres de cette fonction. Ces groupes ont alors pour mission d'**harmoniser l'ensemble des nomenclatures de postes de travail**, et d'**uniformiser l'application des dispositions**, définies dans un "guide d'application des mesures salariales", élaboré par le Ministère de tutelle.

Étant nous-mêmes membre de ces groupes, il nous arrivait souvent de passer des journées entières à comparer les "postes de travail communs", afin de les "aligner" en leur fixant des cotations identiques.

Malgré les différences relevées dans les schémas d'organisation -ce qui n'était pas souvent le cas, il faut le reconnaître- et qui rendaient cette tâche ardue, on persistait tout de même dans cette voie, car convaincus de la "justesse et de la justice" de ce travail réellement fastidieux, harassant et appauvrissant.

Pour revenir à ce séminaire, nous pouvons noter que dans cet unanimisme ambiant, la "seule fausse note" vient de **l'absence de consensus entre "élus" et gestionnaires à propos du fonctionnement des commissions de discipline**, en raison de la révision de la fameuse clause relative au "partage des voix" évoquée précédemment.

Ainsi, au sein du groupe chargé de réfléchir et de proposer des recommandations à ce sujet, on admet que les "divergences n'ont pu être aplanies entre ceux qui penchent vers l'application des textes et ceux qui, au contraire, souhaitent un amendement à ces dispositions".

Si les participants ne peuvent taire des clivages qui apparaissent au grand jour, ils tentent néanmoins de les réduire à leur dimension technico-juridique alors qu'ils sont l'expression de profonds conflits de pouvoir entre des "élus" qui s'appuient sur l'esprit et le modèle participatif, induit par la G.S.E., et des gestionnaires qui, au contraire, font prévaloir des exigences de rationalisation découlant du S.G.T. pour lequel ils prennent fait et cause.

La relativisation, ou plutôt l'évacuation des rationalités socio-politiques au niveau méso, se situe en fait dans le prolongement des pratiques du Parti-État visant à "anesthésier" le mouvement social par l'étouffement de l'agôn en gestation qui commençe à refuser la soumission à ces nouvelles formes de domination[1].

En adoptant cette "politique de l'autruche", ces acteurs au conformisme et suivisme "indéfectibles" risquent non seulement de souffrir d'un "torticolis" pour reprendre l'expression imagée de D. Linhart (1991), mais d'être aussi victimes d'une "paralysie intellectuelle" anéantissant toute velléité d'émancipation et d'autonomisation vis-à-vis des ordres et injonctions extérieurs.

Dans une telle situation pouvait-il exister des variantes, des activités diversifiées de GRH dans les entreprises publiques[2] ?

Compte tenu des réalités décrites, tant au plan micro que méso et macro, on ne peut que **répondre par la négative**, dans la mesure ou seules les **différences de degré** dans l'application et la maîtrise de certains outils peuvent être relevées ; les configurations organisationnelles, et par là-même, les logiques de fonctionnement présentant de grandes similitudes.

L'**institutionnalisation d'un égalitarisme sclérosant fondé sur la prédominance des démarches algorithmiques** -au détriment bien entendu de l'heuristique-, va "laminer" et détruire tout esprit créatif et d'innovation.

Si, malgré des statuts très proches, des variantes ont pu être relevées dans les pratiques de GRH au sein des entreprises publiques françaises, et permis de distinguer **trois modèles : technocratique, bureaucratique, méri-**

---

[1] Voir J.L. Boilleau *L'agôn comme refus de la soumission* in Conflit et lien social, collection Recherches la Découverte 1995.

[2] C. Defélix *Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines* in R.F.G. Sept. -oct. 1997.

tocratique (C. Defélix, 1997), ce n'est pas le cas pour les entreprises publiques algériennes. Les situations décrites plus haut, nous permettent d'avancer que ces organisations s'acheminaient plutôt vers un modèle que l'on peut qualifier de "**médiocratique**".

L'évolution des résultats qui laissait apparaître contre-performances chroniques, confirmait cette tendance et montrait les limites d'une rationalisation imposée par le "haut".

Pour illustrer notre propos, quelques chiffres, recueillis auprès d'une entreprise issue de la restructuration de l'entreprise mère qui nous a servi de référence durant cette période sont édifiants.

Le taux de progression de la masse salariale est de l'ordre de 38% entre 1984 et 1986, alors que les résultats de production ne dépassent guère les 70% des objectifs fixés lors de cette même période.

Ce déséquilibre va s'accentuer, puisque, pour un taux de réalisation identique, voire légèrement inférieur, **la masse salariale** (avec une légère augmentation des effectifs) **enregistre une progression de l'ordre de 201%** (année 1992 par rapport à l'année 1984).

Pour reprendre les commentaires, figurant sur ce document[1], la masse salariale s'est multipliée par trois durant cette période. On note également, malgré "la stagnation ou plutôt la régression des niveaux de productivité, la stabilité des taux de primes de rendement individuel, devenues dans les faits des suppléments de salaires garantis".

Ces "sous-performances" ne sont pas spécifiques à cette entreprise, puisqu'en 1987, on admet officiellement que "le **système en place est incapable de résoudre correctement la question centrale de la crise de productivité**"[2], point que nous aurons l'occasion de développer par la suite quand nous aborderons les limites du "modèle" et la nature systémique de cette crise.

Après avoir présenté les principales caractéristiques des réalités organisationnelles durant ces deux phases, nous pouvons, en guise de récapitulation, retenir ce qui suit : étant donné que nous sommes en présence de situations de gestion assez particulières[3], découlant de contextes organisa-

---

[1] Évolution des indicateurs de Ressources humaines 1984/1992, E.N.T.P.L. 09/93.

[2] COREP -Comité d'Organisation des Réformes d'Entreprises Publiques- Rapport n° 2 juin 1987.

[3] Si l'on se réfère à la définition donnée par J. Girin, le temps, dans notre cas, n'est pas toujours déterminé et déterminant dans l'action collective, pas plus que le jugement externe des résultats, puisque, comme nous l'avons indiqué, la "garantie de vente" est

tionnels dans lesquels se combinent/s'imbriquent différents niveaux relevant de formes étatiques, "sous-développés" et capitalistes, nous essaierons de mettre en évidence les faits saillants de chaque phase en fonction de la périodisation initialement proposée.

La phase 1 serait celle de l'endoctrinement/enrôlement sur fonds de socialisation rentière[1], impliquant beaucoup plus, selon les termes de Bourdieu, une "violence symbolique" afin d'assurer la mobilisation des "masses laborieuses".

Dans ce sens, une régulation de contrôle fondée sur un modèle participatif à "orientation socialiste" est mise en place dans la perspective d'être enrichie et approfondie par des salariés à la loyauté acquise et l'engagement "indéfectible".

C'est dans un tel environnement que la fonction personnel est chargée, principalement, de susciter et renforcer leur adhésion aux valeurs officielles censées assurer "le bien-être de la collectivité".

Au risque de nous répéter, on note que la multiplication/prolifération des règles de contrôle déclenche des régulations autonomes (au contenu bien particulier) impliquant leur contournement et leur transgression. Le déferlement des mouvements de grèves, (malgré le climat de coercition/répression) durant cette période, est la parfaite illustration de cette contestation, par laquelle les salariés veulent faire entendre leur voix (voice).

Le S.G.T., censé "régler définitivement" la question centrale de la mise au travail, a au contraire **accentué la "fonctionnarisation" des salariés au lieu de "tayloriser" l'organisation du travail** ; effets pervers que la fonction personnel totalement instrumentalisée ne peut que reproduire ou subir en se complaisant dans le rôle de "gardien" de la réglementation qui lui était dévolu.

Pour plus de clarté et visibilité sur les caractéristiques de ces deux phases, nous proposons les schémas 4 et 5 en fin de chapitre.

Pour conclure, même s'il est généralement admis que l'évaluation des performances des entreprises publiques ne s'appuient pas sur les mêmes critères que ceux des entreprises privées, force est de constater **l'inefficacité**

---

assurée, voir *Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode* in Epistémologie et sciences de gestion S/coord. de A.C. Martinet, Op. cit.

[1] En référence et par opposition aux modes socialisation salariale, civile et coopératrice proposée par P. Zarifian, *Travail industriel, socialisation et liberté* in Futur antérieur Op. Cit.

des mécanismes de contrôle imposés par un pouvoir dont la légitimité est de plus en plus contestée.

L'"avalanche" de lois et règlements n'auront pas permis de surmonter une situation où défaillances des mécanismes externes et internes à l'entreprise se renforcent réciproquement[1].

Malgré les différences de mode de contrôle (passage du politico-idéologique au répressif), la logique politico-administrative, sur fond de conflit répartition/rationalisation, **est au centre de la (dé)régulation durant ces deux phases**. Elle aura pour conséquence des entreprises plus déstructurées que restructurées, une organisation du travail "diluée", et enfin, une fonction personnel davantage instrumentalisée/marginalisée.

Cette dernière, comme nous avons pu le remarquer, s'abandonne à **deux dérives**[2], celle du verbe dans la première phase où les responsables se transforment en "prêcheurs" se livrant sans cesse à des exercices incantatoires, et celle -lors de la deuxième phase- de la sur-valorisation et de l'idéalisation des outils codifiés et imposés par la nouvelle législation.

Face à un **référentiel chancelant**, les salariés, se sentant dupés, sont alors en perpétuelle quête d'identité et se "**situent davantage face à l'entreprise qu'en elle**"[3].

Cette intégration "marginale", voire minimale, résulte de l'absence des trois principaux facteurs "motivationnels", à savoir la légitimité de la norme, la qualité de l'interaction, et la consonance des valeurs individuelles et collectives[4] ; d'où la "complexification" d'un rapport au travail déjà problématique.

L'évaluation négative de cette opération de restructuration, qui provenait initialement presqu'exclusivement du monde universitaire, devient officielle, notamment après l'effondrement du prix des hydrocarbures en 1986.

---

[1] G. Charreaux *L'entreprise publique est-elle nécessairement inefficace* In R.F.G. sept.-oct. 1997. Il est clair que ces défaillances ne sont pas de même nature, eu égard au mode de régulation et au système institutionnel en place.

[2] B. Galambaud *Quelles pistes d'évolution pour la Gestion Ressources Humaines* in Cahiers français n° 262 Juil. sept. 1993.

[3] A. Touraine *La société postindustrielle* Ed. Denoël 1969.

[4] F. Bourricaud *Les organisations* in Encyclopédie de gestion Economica 1989.

On entre alors dans une **période de crise ouverte qui fait voler en éclats une "union en pointillés"**[1], et met ainsi à nu les "rapports en creux" établis par cette communauté artificielle et préfabriquée dont nous avons tracé les contours dans le chapitre précédent.

[1] M. Maffesoli *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme, dans les sociétés de masse* Méridiens Klincksieck 1988.

SCHÉMA 4

DONNÉES CONTEXTUELLES ET RÔLE DE LA FONCTION PERSONNEL DURANT LA PREMIÈRE PHASE

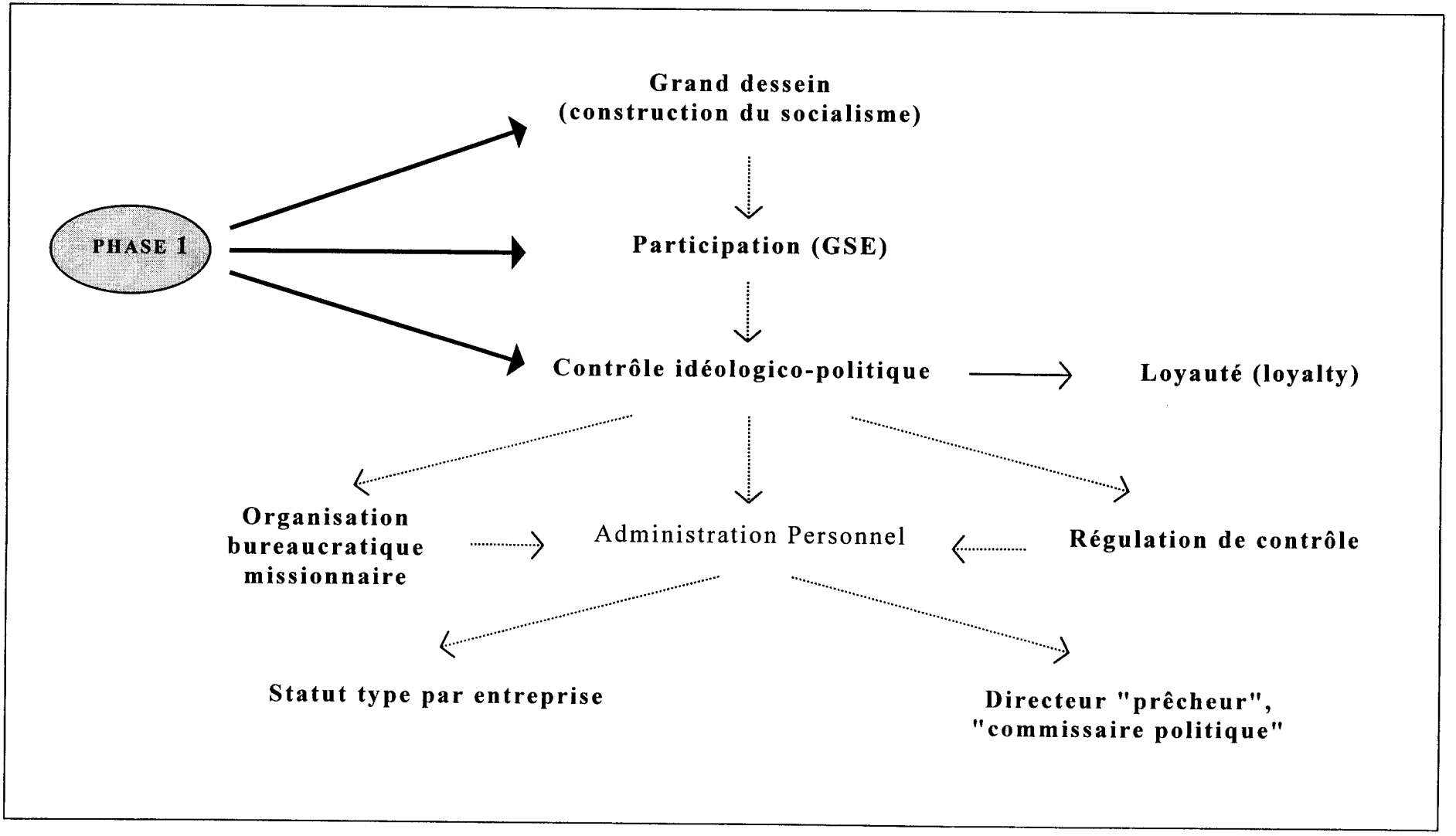
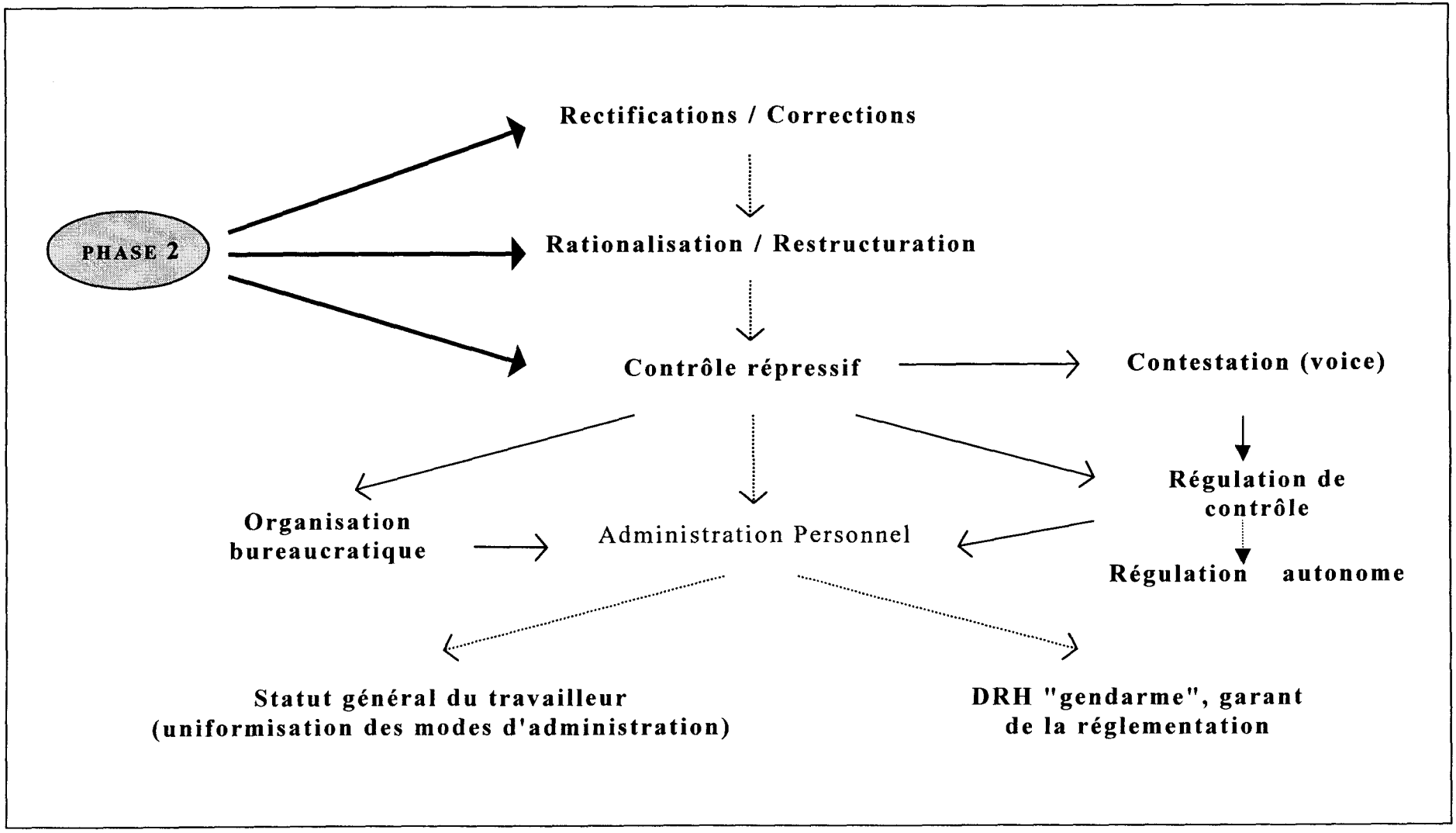


SCHÉMA 5

DONNÉES CONTEXTUELLES ET RÔLE DE LA FONCTION PERSONNEL DURANT LA SECONDE PHASE



CHAPITRE 4

CRISE ET RÉFORMES : LE DILEMME PLAN - MARCHÉ

L'année 1986, celle du "choc pétrolier", voit le taux de croissance qui se situait autour de 7% dans les années 70 chuter à 0.6% accompagné d'un taux de chômage de 20%[1]. A cela, il y a lieu d'ajouter le régime de croissance négative du P.I.B. : -0.3% en 1986[2].

Cette année marque alors le début d'une nouvelle phase dominée par une **situation de crise** qui mérite d'être examinée de plus près, tant les modes d'analyse et de traitement, aussi bien théoriques que pratiques, révèlent des approches contrastées et suscitent bien souvent de vives polémiques.

Il est clair que, dans cette tentative, nous n'avons nullement la prétention d'analyser toutes les dimensions de cette crise. Nous nous contenterons de mettre en évidence les approches qui permettent de la saisir aussi bien dans sa complexité que sa singularité.

Ainsi, aux modes d'explication et de traitement officiel de la crise, nous opposerons une démarche compréhensive afin de décrypter les dynamiques profondes et les contradictions situées au cœur du couple crise/réforme.

Le recours permanent à cette "**dialectisation**" (E. Morin, 1974) facilitera alors l'explicitation des stratégies et logiques d'action qui vont s'affronter dans ce nouveau contexte.

4.1 L'échec de la thèse de la "crise importée"

Aux "maigres" résultats produits par la restructuration des entreprises publiques, s'ajoute **l'effondrement du cours des hydrocarbures** qui entraî-

---

[1] Chiffres extraits de l'article de R. Abdoun, *l'Économie algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel* In Naqd n°4, 1993.

[2] Institut National d'Etudes et de Stratégie Globale, Algérie, *Évaluations et perspectives de l'économie*, Alger 1992.

nent une réduction drastique des recettes en devises (de 13 milliards de dollars en 1985 à 7 milliards en 1986[1]).

Ce choc pétrolier (dans le sens inverse de celui subi dans les pays occidentaux dans les années 70) attribué à la "crise mondiale" est par conséquent considéré comme **phénomène externe, accidentel, et donc conjoncturel**. Il constitua alors le fait déclenchant **d'un tournant de la politique économique vers plus de "réalisme et d'austérité"**.

Si pour certains[2], l'engagement dans la voie du réalisme est attribuée à une volonté délibérée du pouvoir en place qui hérite d'une politique "responsable de tous ces maux", pour d'autres[3], au contraire, c'est sous l'effet de la crise que "la société algérienne reviendra progressivement à la réalité" après une "adolescence pétulante". Selon cet auteur qui condamne sérieusement la politique économique précédente en raison de son "paternalisme le plus autoritaire, son laxisme le plus complaisant et son conformisme le plus sclérosant", **le temps glorieux des nationalisations et du volontarisme économique est définitivement révolu**.

C'est dans le même esprit que les seuls journaux d'État, et notamment l'hebdomadaire "Algérie Actualités", vont souhaiter à l'unisson la "**bienvenue à la crise**".

Cette dernière est encore l'occasion de **dénoncer la "pétrolisation de l'économie"**[4] et mettre en avant la politique "de l'après-pétrole" qui n'était en fait qu'une version déguisée de "l'après-socialisme" qui se préparait "en cachette".

Aux tenants de cette **libéralisation rampante** vont s'opposer les défenseurs d'une autre approche de l'évaluation du processus d'industrialisation et du fonctionnement du secteur public en général. Dans ce sens, ils dénoncent les profits réalisés par le secteur privé à ses dépens (A. Prenant 1987, B. Hamel 1989) et qualifient cette période comme "**pente descendante**" par opposition au "**mouvement ascensionnel**" qui a caractérisé la première phase (A. El Kenz 1989).

Comme réponse à la crise réduite à sa seule dimension économique et considérée par les autorités comme "phase difficile mais non critique", **l'autonomisation des entreprises publiques est alors présentée comme la réforme indispensable à la "relance économique et sociale"**.

---

[1] Chiffres extraits de l'article de D. Vandewalle, *Rupture avec le socialisme, libéralisation et privatisation économiques* en Algérie In Naqd n°7 1994.

[2] F. Fritscher, *L'Algérie sur la voie du réalisme*, le Monde, 26 février 1987.

[3] A. Djeghloul, *Les défis de la crise*, le Monde diplomatique, novembre 1986.

[4] I. Ramonet, *Vents de réforme en Algérie*, Le Monde diplomatique, octobre 1986.

Après "l'enrichissement" de la Charte Nationale (en 1986), dans le sens d'une libéralisation économique sans "remise en cause des options fondamentales", cette réforme s'inscrit dans la problématique de "l'amélioration" de la gestion centralisée rappelant d'une certaine façon la "terminologie brejnévienne" du perfectionnement du système (J. Kornai, 1990).

Le projet d'autonomisation de l'entreprise publique qui reposait sur le transfert de l'élaboration du plan au niveau de l'entreprise[1] avait pour objectif le **déclenchement des mécanismes d'incitation et d'information nécessaires au passage d'un mode de croissance extensif à un mode intensif**. Il tire ainsi sa substance du mouvement de réformes initiées dans les années soixante en Union Soviétique[2], mouvement qui s'inspirait lui-même des thèses du "socialisme de marché" développé par O. Lange à la fin des années trente[3]. D'après cet auteur, ce modèle de socialisme qui permettait la réintroduction des prix comme paramètre de calcul économique ne prétendait pas seulement surmonter les insuffisances de la planification centrale mais avait aussi, pour ambition, de construire une réalité plus proche du modèle d'équilibre walrasien[4].

L'idée d'une **combinaison efficace entre plan et marché** est confortée par la position du premier prix Nobel d'économie J. Tinbergein qui a soutenu en 1961 la thèse de la convergence selon laquelle chacun des systèmes s'enrichissait en empruntant des éléments à l'autre.

Il convient de préciser que les théories de la convergence des systèmes ont tenté dans leurs différentes versions[5] de faire admettre l'idée selon laquelle le **nouveau système industriel finirait par transcender les différences entre capitalisme et socialisme.**

A partir des biais et limites de ces approches, W. Andreff propose l'esquisse d'une **théorie de la "congruence"** des systèmes au début des années quatre-vingts. Celle-ci fournit "un appareil analytique" qui permettrait de saisir comment :

---

[1] M. A. Meyer, *Réformes en cours de l'entreprise soviétique* In R.F.G., juin, juillet, août 1990.

[2] Nous faisons notamment allusion aux réformes de Liberman (1965) qui avait défendu le principe de la rentabilité et du profit dans le fonctionnement des entreprises d'État.

[3] Voir O. Lange, *On the economic theory of socialism* In B.E. Lippincott (dir.) Minneapolis -the University of Minnesota Press 1938.

[4] Voir. L. Raineau, *La fin du socialisme et ses incidences théoriques* In Sociétal n° 7 -avril 1997.

[5] W. Andreff en retient cinq qui relèvent non seulement de la pensée libérale (R. Aron 1962, J. K. Galbraith 1968) mais aussi "curieusement" de certains courants marxistes (C. Bettelheim 1970 et 1977, G. Duchène 1975) ; voir son article sur la "congruence des systèmes" In Travail et Monnaie Op. Cit.

- des processus (mécanismes) différents produiraient des états (phénomènes) différents dans les deux systèmes (théorie dichotomique des systèmes),

- des processus semblables produiraient des états semblables (théorie de la convergence),

- des processus semblables produiraient des états différents dans les deux systèmes,

- des processus différents produiraient des états semblables.

En s'appuyant sur neuf exemples (inflation, concentration industrielle, marché parallèle, grève, etc.), cet auteur a tenté de démontrer le bien-fondé de cette nouvelle approche "stimulante" dans l'approfondissement des recherches sur ces questions. Mais l'implosion du système soviétique, quelques années plus tard, a remis bien évidemment en cause la concrétisation de ce projet.

Après ce bref survol théorique sur les tentatives de conciliation entre plan et marché, essayons de voir la forme qu'elles prennent dans le cas qui nous intéresse.

Pour ce faire, nous nous sommes principalement référé aux "Cahiers de la réforme" qui définissent le "sens et la portée" de cette dernière ainsi que les modalités de sa mise en œuvre. Parallèlement à la présentation des mesures envisagées, nous ferons allusion à certaines approches économiques développées à ce sujet.

Compte tenu de notre thème de recherche, nous nous intéressons principalement aux aspects relatifs au **devenir de l'entreprise et plus particulièrement celui de la gestion de la force de travail**, après avoir bien évidemment situé la "logique d'ensemble" de ce projet d'autonomisation.

Celui-ci s'inscrit dans une "réforme de la planification où le plan central doit s'articuler avec des plans d'entreprise contraignants, non imposés et mis en œuvre en toute responsabilité"[1].

Après une critique du "système existant qui développa une organisation hiérarchisée et tutélaire de la gestion économique", ce même rapport se propose de définir les conditions d'une "**vraie planification de l'économie nationale**".

---

[1] Rapport n°2 sur L'autonomie des entreprises, Juin 1987 In Cahiers de la Réforme ENAG 1989.

Celle-ci "ne saurait longtemps survivre et imprimer la rigueur et l'efficacité économique et sociale attendues d'elle si elle ne s'appuie réellement sur des **entreprises publiques pleinement responsables de leur activité**."

Ces dernières, considérées comme "élément fondamental du système de planification (...) et au centre de cette série de réformes de structure et d'organisation" deviennent alors des "**entreprises publiques économiques[1] jouissant de l'autonomie financière et régies par la commercialité**".

Une classification des entreprises en deux types est retenue :

- les entreprises publiques "**structurantes et stratégiques**" du point de vue du plan (à "cash flow" négatif) pour lesquelles l'État garantit le fonds social,

- les autres entreprises publiques seront soumises aux règles du marché et "pourront être mises en faillite (dissolution)".

En définissant le cadre juridique de cette **autonomisation fondée sur la séparation entre "l'État, puissance publique", et "l'État propriétaire"**, cette réforme rend, selon ses concepteurs, "sans fondement la conception dichotomique de la régulation par le plan et le marché. Elle permet la planification par les échanges là où elle est utile en complément à la planification par allocation centralisée, là où elle est nécessaire".

Dans ce rapport consacré exclusivement à la planification[2], il est rappelé que la démarche engagée doit se traduire par une "véritable complémentarité entre plan et marché (...), la **planification, instrument privilégié de l'économie organisant, structurant et encadrant le marché**.

Cette inflexion dans le domaine de la planification consiste principalement dans "**l'institutionnalisation" de plans d'entreprise** assurant "la prise en charge des activités de gestion et d'administration de ces dernières[3].

Lors de l'élaboration de ces plans, **le centre a pour mission "d'encadrer" les entreprises au "niveau stratégique"** qui disposent désormais officiellement d'une "grande liberté de manœuvre pour prendre toutes mesures et mettre toutes actions qui leur permettent d'améliorer leurs conditions de fonctionnement, leurs capacités d'intervention sur le marché, et

---

[1] Le choix de cette dénomination à la limite du pléonasme dénote la prétendue volonté de redonner à l'entreprise sa mission originelle par opposition à ces missions précédentes.

[2] Rapport sur le système de plans, janvier 1988 In Cahiers de la Réforme Op. Cit.

[3] Rapport n° 1 sur l'autonomie des entreprises, décembre 86 In Cahiers de la Réforme Op. Cit.

d'une manière générale, d'augmenter leurs performances." **L'entreprise devient alors une "personne morale distincte de l'État qui est propriétaire actionnaire du capital mais qu'il ne gère plus**".

Le transfert du droit de propriété de l'État à l'entreprise s'effectue par l'intermédiaire de **structures spécialisées dénommées "fonds de participation**" qui détiennent des "participations judicieusement combinées entre entreprises riches et entreprises à gestion difficile", l'objectif étant de faire jouer le "principe de compensation de façon à permettre dans tous les cas la sauvegarde de la mise de l'État."

Ces fonds de participation exerceront pour le compte de l'État le droit de surveillance stratégique sur les entreprises et agiront donc en tant qu'institution financière ou "organes fiduciaires" au prorata de leurs actions dans les entreprises.

Dans cette optique, les rédacteurs de ce rapport rappellent "avec insistance que les fonds de participation ne sont pas des instances de planification".

En ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, il relève "d'organes d'administration et de gestion" : le conseil d'administration et la direction générale.

Le premier composé de représentants, de porteurs de parts (fonds de participation) et de non porteurs de parts (représentants du personnel ou administrateur statutaire), a pour mission de définir les grands volets (politiques industrielle, commerciale et financière) du plan d'entreprise.

Le second regroupant le président du conseil d'administration et un directeur général, dispose d'une **délégation de pouvoir en matière de gestion**, à l'exception de ceux liés à la définition de la politique de l'entreprise, au contrôle des activités des organes de gestion de celle-ci, à la prise de décision pour les engagements importants[1].

Dans cette réforme "structurelle" annoncée, il y a lieu bien sûr de s'interroger sur le sort réservé à la G.S.E. et au S.G.T.

4.1.1 L'adaptation/aménagement du dispositif existant

En rappelant que la participation des travailleurs à la gestion est un "principe constitutionnel", les concepteurs du projet mettent l'accent sur la

[1] Rapport n°2 Op. Cit.

nécessité de réviser certaines dispositions de ce mode de gestion et son adaptation aux nouvelles règles de fonctionnement, notamment sur le plan juridique.

Ils ne manquent pas, bien entendu, de préciser que cette révision va dans le sens de "l'enrichissement du contenu démocratique de l'association des travailleurs au devenir de leur entreprise".

Dans ce bref passage réservé à la GSE, on relève beaucoup de prudence, voire la crainte d'aborder ce qui touche aux principes politiques consacrés ; aussi se borne-t-on à indiquer que la "représentation du collectif des travailleurs au sein du conseil d'administration doit s'organiser sur la base du principe constitutionnel du contrôle populaire de l'assemblée des travailleurs, qui est, d'essence, politique". Ceci laisse supposer qu'il s'agit d'un domaine intouchable et sensible vis-à-vis duquel la **stratégie de l'évitement ou plutôt de "l'esquive"** est adoptée.

Ce n'est pas, par contre le cas au sujet du SGT et de la gestion des ressources humaines auxquels une "place centrale" est réservée. C'est la raison pour laquelle ces deux aspects seront non seulement abordés dans deux rapports à caractère global (sur l'autonomie des entreprises -juin 1987- et sur la régulation -septembre 1987), mais font aussi l'objet d'études particulières[1].

En matière **d'emploi et de formation**, l'entreprise est chargée, à travers son plan, de proposer les "modalités concrètes et quantifiées **de prise en charge des objectifs élaborés et fixés par l'État**".

A cet effet, des "navettes" entre plan central et plan d'entreprise sont prévues pour "concilier les intérêts de l'entreprise et de l'État ; il n'est pas exclu qu'elles puissent aboutir dans "certaines circonstances à des réductions d'emplois" pour des raisons économiques (nécessité de restructuration, objectif de maîtrise d'une technologie fortement automatisée...).

Parallèlement à **l'officialisation du principe de la réduction des effectifs**, celui de la participation des travailleurs à la gestion est réitéré et considéré comme un "facteur décisif et stratégique pour une meilleure autonomie des entreprises". Celle-ci, à l'aide des dispositifs envisagés, doit non seulement "garantir" mais surtout "**renforcer et élargir le degré de participation prévu par la GSE**".

---

[1] *Le SGT dans le cadre de l'autonomie de l'entreprise*, janvier 1988, *Les amendements du SGT*, février 1988, *Étude sur les conventions de branches et d'entreprises*, février 1988, *Projet de plan de charges des actions à entreprendre dans le cadre de la rénovation du SGT* (non daté) In Cahiers de la Réforme Op. Cit.

Une fois le devenir de la participation précisé, les différents volets relatifs au SGT sont alors abordés de façon critique dans la perspective de leur "**rénovation/adaptation**" à la logique de l'autonomie des entreprises.

On commence par souligner **le caractère inadapté du système de rémunération** en raison de son "**caractère centralisé et rigide** qui ne permet pas d'en faire un levier économique destiné à renforcé l'efficacité des entreprises".

Il en est de même pour le système d'intéressement par les résultats qui "par son faible volume et sa répartition égalitaire entre les travailleurs contredit l'utilisation de la stimulation comme élément d'une politique de gestion encourageant la recherche d'une productivité".

Sur un plan plus général, le SGT fait l'objet d'une appréciation "globalement négative" puisqu'il a "**transformé l'objectif d'harmonisation intersectorielle en une véritable uniformisation de toutes les situations** (...). Les instruments uniques et les procédures extrêmement lourde qui ont été mis en places ont réduit le pouvoir de décision au sein de l'entreprise dans des domaines qui devaient relever de sa compétence. L'initiative des gestionnaires s'en trouvait inhibée ; les postes, les salaires et les indemnités étant imposés".

Malgré la sévérité et le caractère radical de ces critiques, les auteurs de ces rapports s'efforcent néanmoins d'"**adapter le SGT aux orientations nouvelles** afin d'en faire un instrument efficace favorisant l'autonomie" et ce à l'aide de "mesures novatrices".

Dans cette perspective, les différents volets (classification, rémunération, ...) sont amendés ; la seule modification de taille consiste **en l'introduction d'un système conventionnel** impliquant la négociation entre "partenaires sociaux" sur les relations du travail au niveau de la branche et de l'entreprise.

Toujours dans cette logique d'adaptation/aménagement du dispositif existant, il est prévu de remplacer le "statut type du secteur par la convention de branche et le statut particulier par la convention d'entreprise, celles-ci étant considérées comme "instruments privilégiés de la concertation entre employeurs et travailleurs et permettant d'adapter la législation et la réglementation aux conditions propres de la branche ou de l'entreprise[1].

[1] Étude sur les conventions de branche et conventions d'entreprise, février 1988 In Cahiers de la Réforme Op. Cit.

Sur les trente sept amendements retenus qui regroupent aussi bien les "dispositions nouvelles" que les "adaptations", les principaux portent notamment sur la classification des postes et la rémunération.

Leur mise en œuvre est envisagée en deux phases :

Pour les postes de travail, la méthode nationale unique de classification devait être "maintenue dans une première phase" avec toutefois l'autorisation accordée aux entreprises "d'opérer des ajustements dans la pondération des critères (sauf le critère qualification) pour l'adapter à leurs particularités et priorités (...) mais tout cela dans la limite des 794 points de la grille des indices médians".

Durant une seconde phase, cette méthode unique serait alors remplacée par une "**méthode nationale de classification**, méthode qui ne serait plus "imposée" mais servirait de "référence nationale".

En ce qui concerne les salaires, deux phases sont également retenues à partir du moment où "l'approche des postes de travail et l'approche des salaires sont symétriques".

Dans un premier temps, "aucun changement n'interviendrait dans les instruments ; la grille des indices médians et celle des salaires étant maintenue". Seules des révisions de salaires toucheraient alors des postes qui auraient subi des modifications selon la démarche suscitée.

En revanche, des changements sensibles sont prévus durant la seconde phase dans la mesure où "seuls des **minima et maxima seraient fixés** par le centre avec bien entendu la définition de règles et principes généraux".

A ce sujet, la fixation de ces niveaux par catégories socio-professionnelles (exécution, maîtrise, cadres) est préconisée.

Cette façon de procéder "**laisserait une relative liberté de manœuvre aux entreprises** (...) qui auraient pour rôle essentiel de gérer leur masse salariale dans un souci de rentabilité, de façon à atteindre les taux de productivité les meilleurs dans le respect des réglementations générales." En bref, l'objectif est de "faire dépendre l'évolution du volume distribué dans l'entreprise de celui des résultats réalisés, en nuançant éventuellement selon les catégories d'entreprises".

Enfin, pour ce qui est du système indemnitaire, des "assouplissements" de procédure, notamment dans le domaine de la simulation, sont recommandés au cours de la première phase, également consacrée à "l'examen des indemnités et primes nouvelles à créer par voie réglementaire".

La seconde phase, quant à elle, "consisterait en la **révision de certaines primes existantes** (ancienneté, nuisances, expertise, etc.) et l'introduction de nouvelles telles que des primes spécifiques à une entreprise ou à une branche (...) adaptées à ses activités, ses contraintes, et ses performances".

Sur ce plan, "l'intervention du centre se limiterait à la fixation du taux maximum des primes et indemnités par rapport au salaire de base".

L'application de ces nouvelles mesures "obéirait à un plan de charge et planning prévisionnel (annexe 3) où sont précisées toutes les modifications à apporter au SGT en fonction de leurs priorité et urgence".

Au terme de cette présentation succincte des principales dispositions prévues par cette réforme, il est utile de s'interroger sur la nature des changements envisagés et leur impact sur le mode de régulation existant.

Précisons que nous nous intéresserons au changement dans sa dimension globale en présentant, en premier lieu, la position des promoteurs du projet à ce sujet. Ensuite, nous tirerons les principales conclusions relatives à ce processus de réforme à travers la problématique générale des relations État-entreprise publique, tant dans les "économies planifiées" que "libérales".

Dans l'étude relative à la régulation de l'économie (COREP, septembre 1987), on estime que c'est la "**nature de la régulation qui change à partir du moment où elle s'appuie sur des mécanismes et non sur des injonctions** (...), ce qui implique que partout où cela est possible, elle s'appuie sur les mécanismes de marché", permettant ainsi le "rejet de l'uniformité à travers une coordination permanente assurée par le centre dans le cadre du plan national".

Ce dernier décliné en plan d'entreprise "assurerait alors la compatibilité entre les logiques micro économiques et la logique macro économique favorisant la transparence dans les décisions comme dans leurs conséquences sur chaque agent économique (État - entreprises - ménages)".

Sur le plan particulier de la GRH, la "nouveauté" réside principalement dans le fait que leur gestion est dorénavant du "ressort de l'entreprise" (conseil d'administration pour la définition des programmes, gestionnaires pour les décisions de gestion).

C'est ainsi que l'entreprise doit "**gérer et répartir sa masse salariale dans un souci de rentabilité et d'efficacité** (...). Elle organisera et gérera la stimulation des travailleurs en toute autonomie".

En matière d'emploi, de formation et de qualification, l'entreprise doit tenir compte dans la définition de ses objectifs, des impératifs et orienta-

tions nationales fixées par le centre à ce niveau. En cas de "non-satisfaction" de ce dernier, elle est tenue de "revoir les combinaisons possibles de technologie, de formation, et d'implantation des projets".

De ce qui précède, il ressort que plan national et plans d'entreprise constituent les éléments fondamentaux, la charpente du nouveau dispositif.

Tout en rejetant l'idée de "plan en entreprise standard", l'accent est mis par les concepteurs de cette réforme sur son "aspect davantage qualitatif que normatif (...) qui reflétera la stratégie, la politique de l'entreprise dans ses différents volets (technologies, finance, emploi)". Il est souligné dans ce même document que ce plan "ne peut pas être un ensemble de tableaux, ni de statistiques, et ne peut correspondre à aucun canevas stéréotypé".

Dans sa tentative de "clarification didactique" (A. Bouzidi, 1988) du contenu des réformes et plus particulièrement la version "anoblie" (selon les réformateurs) de la planification, cet auteur rappelle la distinction à établir entre le "plan d'entreprise en tant que codification des relations État-entreprise et le plan d'entreprise comme outil de gestion à la disposition de celle-ci".

Toujours selon cet auteur, l'autonomie de l'entreprise "ne pourrait être pensée que dans le cadre des contraintes macro économiques, celles-ci étant arrêtées et hiérarchisées par le plan national. Elles constitueront l'épine dorsale du plan d'entreprise."

A cette vision optimiste et volontariste des réformes qui devaient "aider dans la voie d'une libération toujours plus grande des réserves de productivité de l'appareil de production qui sont appréciables", il y a lieu d'opposer une attitude plus critique dans l'analyse des fondements mêmes de cette réforme et par conséquent, de la démarche retenue.

En adoptant un tel cheminement, il nous sera plus facile de situer et d'expliciter les limites de ce projet, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre.

4.1.2 Limites des réformes

Les données présentées précédemment montrent à l'évidence que la **"rénovation" du système de planification** constitue le centre de gravité de ces réformes.

On y retrouve, comme nous l'avons déjà indiqué, l'influence des thèses du socialisme de marché, mais aussi celles de l'autonomisation des entre-

prises publiques développées à partir des conclusions du rapport Nora (1967) en France.

Bien que le contexte institutionnel soit fondamentalement différent, on relève certaines similitudes, notamment sur **le caractère "problématique" des relations État-entreprises publiques**. Ce manque de clarté[1] se traduit par des **accusations réciproques**, l'État étant traité de "mauvais actionnaire" et sa "tutelle souvent dénoncée comme paralysante au dehors et démobilisante au dedans"[2]. A leur tour, les entreprises publiques sont perçues comme des "boulets" encombrants quand elles ne sont pas traitées de "cancre national" ou de "gouffre" qui gaspillent les fonds publics.

Outre les conflits entre intérêt général et intérêts particuliers des entreprises, les insuffisances des systèmes de gestion propre à ces dernières, et les difficultés de mobiliser le personnel, la nature des relations entre État et entreprises publiques constituent le "quatrième obstacle" (J. P. Anastassopoulos, 1979) auquel elles sont confrontées.

Si l'on se réfère aux modes de traitement et solutions préconisés par cet auteur pour surmonter ces obstacles et qui consistent principalement dans la "mise en place d'une planification économique et sociale poussée", il ressort clairement que le dispositif envisagé dans le cadre de cette réforme s'inscrit en droite ligne de ces préconisations. En effet, celles-ci insistent sur la nécessité pour l'entreprise de "**bâtir un plan cohérent qui résiste à la négociation avec la tutelle** et dont l'effet sur sa gestion n'en serait que bénéfique".

La place réservée au plan d'entreprise dénommé P.M.T.E. (Plan à Moyen Terme) correspond bien au "mode d'emploi" proposé où **le plan pluriannuel sert de "meilleur instrument"** à l'établissement **de relations contractuelles entre la tutelle et l'entreprise**.

Si dans le cadre de l'automisation projetée, les formes et finalités du nouveau mode de planification se rapprochent de celles du modèle proposé par cet auteur, il n'en demeure pas moins que **la différence fondamentale réside dans l'existence de modes de régulation foncièrement opposés**.

Cette réalité nous oblige -après avoir évoqué brièvement les sources d'inspiration et les supports théoriques de cette réforme- à replacer cette dernière dans son contexte afin d'en saisir l'essence.

---

[1] D. Albien et F. Soulage, *Le rôle de l'entreprise publique dans la planification In RFG* -mars avril 1979.

[2] J. P. Anastassopoulos, *Les bonnes à tout faire de la politique conjoncturelle* In RFG, mars avril 1979.

Rappelons que nous sommes dans une situation de crise mais qui est pour le moment présentée comme une **simple crise de croissance** réduite donc à sa seule dimension économique.

Nous avons pu remarquer à ce sujet comment les questions liées à la propriété et à la participation, aux fortes implications socio-politiques, sont à chaque fois contournées.

S'agissant de domaines consacrés dont la remise en cause risque sérieusement de compromettre la pérennité du système, on tente, par tous les moyens, de les adapter/aménager aux exigences de l'autonomisation des entreprises.

Cette "gêne" permanente ou ce "manque flagrant de finition"[1] s'expliquent principalement par le fait que la préservation de l'intégrité du système a toujours prévalu sur les réformes des mécanismes économiques. Autrement dit, les déficits de légitimité du pouvoir en place rendent évidemment inconcevable toute tentative qui porterait atteinte aux fondements mêmes su système.

C'est ainsi que durant cette période, quelques mesures sont prises telles que la dissolution du ministère du plan en 1987 -incompétent et sans autorité selon certains économistes (Ighilariz 1986), la direction de l'économie relevant de tout temps du ministère des finances- et son remplacement par un conseil national de la planification.

On assiste également à la promulgation de quelques lois (sur les banques et l'agriculture) dont la teneur reflète non sans évidence ces oscillations entre "**libéralisation et fermeture**" (D. Wandevalle, 1994). L'exemple le plus frappant est celui de la loi cadre sur l'autonomie des entreprises promulguée en janvier 1988 où ces dernières conservent, malgré tout, leur **statut d'entreprises socialistes** (Art. 2).

Ces quelques exemples constituent autant d'illustrations de cette démarche sinueuse adoptée tant au niveau de la conception que de la mise en œuvre de ces réformes. Comme ces dernières n'ont pas "saisi la problématique véritable de l'économie (...), le cadre de l'économie politique, de ces caractéristiques fondamentales restent inchangées."[2]

C'est précisément ce caractère partiel et partial (stratégie du parti unique) des réformes qui constituent la caractéristique commune des princi-

---

[1] D. Vandewalle *Rupture avec le socialisme : libéralisation et privatisation économique en Algérie* In NAQD n° 7 1994.

[2] R. Osterkamp, *A propos des réformes : le cas de l'Algérie* In NAQD n°7 1994.

paux mouvements de réforme engagés dans les pays de l'Est depuis le milieu des années soixante.

En effet, en laissant intact le "système politique" (M. Drach 1984, B. Chavance 1994, J. Sapir 1992, M. Lavigne 1992), ces tentatives traduisent clairement le "**paradoxe des réformes** où lorsque la situation est satisfaisante (selon l'appréciation des autorités), les parties au pouvoir considèrent qu'elles ne sont pas nécessaires, tandis que quand la crise est là, elles sont trop dangereuses." (B. Chavance, 1994).

C'est ce qui explique en partie que, dans bien des cas, ces réformes soient mises en œuvre par ceux qui sont susceptibles de tirer le plus de gains de leur échec[1] en vue de perpétuer un système économique exclusivement centré sur la répartition du pouvoir et la distribution de la rente.

En les réduisant à de simples changements de mécanismes dans les relations entre l'État et les entreprises sans soulever la question de la propriété[2] et sans toucher donc à l'essence politique du système, on n'a fait en réalité que **procéder à un changement temporel de politique économique**[3] malgré la profusion de discours officiels portant sur le caractère "structurel" de ces réformes.

Si l'aspect "factice" de ces dernières est mis sur le compte de la naïveté (Kornai 1990) puisqu'elles nourrissent l'espoir qu'abandonner simplement les ordres du plan suffisent pour créer une coordination publique par le marché, il mérite à notre avis d'être surtout imputé au calcul politique au sens péjoratif du terme, c'est à dire lorsqu'il jette un voile sur des motifs inavouables, partisans, arbitraires et intéressés (J. P. Anastassopoulos, 1979).

Selon la distinction établie entre "nomenklatura rationnelles" (celles qui ont eu le temps de bâtir des stratégies d'anticipation en vue d'une conversion profitable d'un régime à l'autre) et "nomenklatura réactionnaires" (celles qui n'ont pas disposé de temps pour entreprendre une action préméditée et doivent se contenter de stratégies adaptatives)[4], l'amorce d'une "transition invisible" (comme ce fut le cas en Hongrie et en Pologne) permet de classer les promoteurs de cette réforme dans la première catégorie. Mais il est prématuré de statuer définitivement sur cet aspect que nous reprendrons plus loin.

---

[1] J. Winiecki, *Pourquoi les réformes échouent-elles dans les systèmes de type soviétique* In Revue d'Etudes Comparatives Est - Ouest, 3-1987.

[2] A. Gueullette et I. Salgo, *Atouts et handicaps de l'entreprise hongroise* In RFG juin, juillet, août 1990.

[3] B. Rogulska, *L'économique, le politique et la crise* In La réalité socialiste Op. Cit.

[4] C. Mink, *Les mystères de l'acteur invisible : remarques sur l'hypothèse du retour des communistes en Europe Centrale et Orientale* In Cahiers internationaux de sociologie vol. XCV 1993.

En remplaçant cette réglementation bureaucratique directe par une réglementation indirecte (Kornai, 1990), ces réformes ne constituent que des "solutions symboliques" servant à diminuer les tensions sociales (dégradation constante des conditions de vie et "exhibitionnisme" provocateur des "nouveaux riches") et **éviter que les crises de légitimation en attente ne se transforment en crises patentes** (B. Rogulska, 1985).

Il convient de noter au passage qu'historiquement ces techniques et apports de légitimation constituent une constante du pouvoir politique en Algérie confronté à une crise permanente de légitimité depuis le premier coup d'État perpétré par l'armée contre le premier gouvernement (G.P.R.A.), donc bien avant l'indépendance.

Nous fermons rapidement cette parenthèse historique qui n'est pas sans utilité pour les développements ultérieurs en soulignant qu'à l'instar d'autres pays (Pologne, par exemple), ces réformes, de par leur contenu et leur dimension, constituent beaucoup plus une **manœuvre supplémentaire visant surtout la conquête de la légitimité du pouvoir et non l'efficacité économique**.

Le traitement superficiel des quatre obstacles déjà évoqués qui se dressent sur le chemin de la "modernisation" des entreprises publiques est alors sans effet sur les quatre facteurs essentiels qui bloquent sur un plan plus général la sortie d'un régime de croissance extensif, à savoir un mode d'accumulation dans lequel les facteurs quantitatifs l'emportent toujours sur les facteurs d'efficacité[1]. Il est utile de les rappeler brièvement : économie naturelle gouvernée par la valeur d'usage et non la valeur d'échange, validation administrative par le centre qui court-circuite usagers et pression concurrentielle qui a pour conséquence le cycle pénurie - stockage, statut mineur des biens de consommation et enfin, mise au travail problématique d'où une "crise du travail" ou plutôt un travail en crise, aspect déjà développé mais qui nécessite d'être repris en fonction de l'évolution des données contextuelles.

Les réformes initiées depuis les années quatre vingts n'ont alors abouti qu'à "**changer les méthodes de répartition plutôt que la propriété**"[2] et l'Infitah (ouverture) version algérienne n'a, comme dans les expériences menées dans les ETS, entraîné que la **modification de la nature du "marchandage"** entre les autorités centrales et les entreprises (instauration, par exemple, de l'A.G.I. -autorisation globale d'importation pour les entreprises en raison de la réduction des recettes en devises).

---

[1] M. Drach, *Les trois crises* In La réalité socialiste Op. Cit.

[2] C. H. Moore, *Money and power : the dilemma of the Egyptian infitah* - The Middle East Journal 1986.

L'abandon du plan impératif et la sortie annoncée de la "symbiose bureaucratique"[1] qui caractérise les ETS provoquent tout un débat sur la "**réformabilité de ce système**" ou, dit autrement, sur les capacités du "socialisme réel" à s'adapter et à s'autoréformer. Cela suppose une mutation des structures économiques et sociales aussi importantes que les procédures de décision en matière d'investissement, l'organisation du pouvoir entre les autorités centrales et les organisations économiques de base et la révision des formes de rémunération et d'incitation au travail ainsi que l'organisation du travail[2].

Ces questions ne font pas l'objet d'interprétation uniforme ni même convergente puisque deux tendances principales vont se faire jour, la première se situant directement dans une analyse en terme de crise alors que la seconde rejette ce concept en le considérant comme inopérant à partir de l'observation des mêmes faits[3].

A ce clivage vient s'ajouter celui qui oppose ceux pour qui la crise des économies socialistes relève strictement de l'ordre économique et ceux qui, au contraire, y perçoivent la remise en cause d'un système politique.

Au centre de ces débats, figure la question de fond suivante : la stagnation ou la baisse de la croissance proviennent-elles uniquement de l'imperfection la planification et peuvent-elles être stoppées par l'**amélioration des règles économiques sans toucher à l'essence politique du système** ?[4]

Les réponses contrastées apportées à cette question dénote la complexité de cette situation qui a rendu les essais de prospective et autres pronostics assez délicats ; ce que les faits ne manqueront pas du reste, par la suite, de confirmer.

Dans cette atmosphère de débats théoriques, les chercheurs algériens ne sont pas en reste, même s'il leur est reproché "la pauvreté des débats académiques en raison d'une conscience de soi anti-capitaliste et d'une formation idéologique partiale des économistes" ; pauvreté dans la mesure où ces travaux ne traduisent pas la "richesse" des approches néoclassiques défendues par cet auteur : c'est dire le caractère tout aussi partial et idéologique de cette critique.

---

[1] Expression de Galbraith cité par J. Kornai Op. Cit.

[2] D. Redor *Régulation de la part salariale et crise en système socialiste* in La réalité socialiste Op. Cit.

[3] M. Lavigne *Introduction* in La réalité socialiste Op. Cit.

[4] M. Ellman, B. Batisda, T. Virgili cités par K. Szymkiewicz, *Quelques réflexions sur la crise des pays de l'Est* in Revue comparative Est - Ouest, 3/1986.

S'il est vrai que ces débats se sont déroulés dans des espaces restreints (milieu universitaire notamment) et ont **prêché souvent par excès d'idéologisation**, il n'en reste pas moins qu'ils ont contribué à **expliciter ce qui relevait constamment de l'implicite**, notamment ce processus rampant de désétatisation.

C'est ce qui explique la propension à conjecturer au sein des entreprises sur les tenants et aboutissants de cette réforme et son impact sur le fonctionnement organisationnel.

Malgré la persistance des mécanismes de la domination plébiscitaire qui se prolonge jusqu'à l'intérieur des entreprises[1], en prenant la forme d'actions de "vulgarisation et de sensibilisation", on assiste à de sérieuses passes d'armes entre partisans et adversaires des réformes ; ces oppositions annonciatrices d'une conflictualité dont la "morphologie" et l'évolution retiendront notre attention tout au long de cette recherche.

C'est donc dans ce climat contrasté suscité par les balbutiements antibureaucratiques du sommet que vont se faire entendre les vociférations émanant de la "base". Elles prennent alors la forme d'émeutes violentes en octobre 1988 où les symboles de l'État et du parti sont pris pour cible.

La violence de cette contestation va révéler l'étendue et la profondeur d'une **crise multi-dimensionnelle et mettre à l'ordre du jour la question de l'abolition du système** poussant ainsi les groupes dominants à sortir de leurs dilemmes et revoir leur projet de "mutation raisonnée" de la société algérienne.

Les limites de la tolérance sociale sont largement dépassées et la violence de ces émeutes vient sonner le glas de l'optimisme systémique.

4.2 L'étendue d'une crise systémique

L'intensité de cette "secousse" sociale manifeste amplement la preuve de l'échec du traitement partiel et fragmentaire[2] d'une crise globale.

Celle-ci constitue, comme nous l'avons vu l'aboutissement **d'une longue période d'incubation**[1] cumulant contre-performances productives, pénuries et conflits de répartition et "dysfonctionnements" institutionnels.

---

[1] B. Muller, *Pouvoir et discipline, du monde du plan à celui du marché* in Cahiers internationaux de sociologie vol. XCV 1993.

[2] Nous empruntons ce qualificatif à E. Morin et T. C. Pauchant pour l'utiliser à un niveau macro. Voir leur article : *La gestion systémique des crises et la prévention de la contre-production* in RFG mars, avril, mai 1996.

Malgré son caractère multidimensionnel, l'aspect économique occupe la plupart du temps le devant de la scène en matière de recherche.

Sans vouloir procéder à une présentation exhaustive des travaux réalisés dans ce sens, nous indiquons uniquement que la diversité et les divergences dans les approches proposées portent précisément sur la nécessaire prise en compte des autres dimensions (notamment sociale et politique) explicatives de l'épuisement des sources de la croissance extensive.

C'est dans l'optique de dépasser les approches purement économistes que B. Hamel (1989) met l'accent- à partir de critiques, des thèses de A. Benachenhou (1978 - 1980) sur "l'inadéquation entre dynamique économique et sociale et la nécessité de les discipliner pour résorber l'écart entre productivité théorique et productivité réelle »- sur la nécessité d'appréhender de façon dynamique, à travers la notion d'économique étatique, les **interactions entre État et mouvement social**.

Cette tentative de réhabiliter l'économie politique vient s'ajouter aux travaux de S. P. Thierry[2] qui s'intéresse aux aspects institutionnels en mettant en relief l'influence des conflits entre forces sociales sur la configuration et le fonctionnement du secteur d'État .

Ainsi, selon cet auteur, les causes explicatives des modes de fonctionnements de ce dernier, "provenaient moins de la stratégie hégémonique d'une alliance de classes dominantes, que de l'incapacité du système politique à faciliter l'émergence d'une telle alliance".

Lui emboîtant le pas, B. Hamel avance que le **système politique n'a pas facilité l'émergence et la pratique d'une synthèse entre Etat et mouvement social** susceptible de "renforcer l'aspect rupture (avec le capitalisme), la socialisation marchande étatique".

Si l'introduction de la dimension socio-politique ne s'est pas toujours accompagnée d'analyses approfondies, elle a néanmoins eu le mérite de souligner les limites des approches unidimensionnelles de cette crise.

C'est la conclusion à laquelle aboutissent de nombreux auteurs qui se sont intéressés aux ETS parmi lesquels nous pouvons citer J. Kornai (1984, 1990, 1992) qui insiste **sur l'importance de la prise en compte des "chiffres mais aussi du vécu"** et met l'accent sur l'intérêt du "**traitement de cet ailleurs**". En paraphrasant Jules Verne, cet auteur formule l'injonction expresse de "regarder cette situation de tous ses yeux".

---

[1] C. Roux Dufort, *Crise et possibilité d'apprentissage pour l'entreprise* in RFG Op. Cit.

[2] *La crise du système productif algérien,* Thèse de doctorat d'État Grenoble 1982.

4.2.1 Nécessité d'une approche pluridisciplinaire de cette crise

Afin d'appréhender l'importance des différents facteurs explicatifs de ce phénomène et les saisir dans leurs interrelations multiples, ce qui suppose le dépassement de la dichotomie souvent opérée entre les sphères économique et politique, l'approche régulationniste fournit un "cadre efficace pour penser la crise des ETS" (J. Sapir, 1995) dans ses aspects communs mais aussi dans sa diversité.

Nous avons déjà eu l'occasion de préciser la nature des apports de cette approche qui a permis de "réévaluer" le débat Lange - V. Hayek et proposé des instruments d'analyse de réalité macro-économique et politique non dominée par le schéma fordien.

Compte-tenu de l'abondance de littérature et l'inflation, voire la banalisation du concept de crise, il serait prétentieux de les passer toutes en revue. Aussi avons-nous opté pour des grilles de lecture qui nous paraissent des plus pertinentes pour la compréhension de la réalité étudiée.

A ce titre, si le caractère fécond de la théorie de la régulation est indéniable, notamment sur la plan de la compréhension des réalités objectives, il ne pourrait qu'être enrichi par une approche par la complexité dans la mesure où celle-ci, en privilégiant les logiques conjonctives au détriment des logiques disjonctives[1] permettrait d'élucider les diverses interactions entre les différentes sphères du réel. En complément à cette combinaison qui permettrait l'établissement d'un dialogue moins mutilant avec la réalité[2], l'approche clinique elle-même fondée sur la pluridisciplinarité viendrait sans nul doute éclairer les dimensions subjectives à travers les discours et actions des sujets collectifs et individuels dans des situations particulières.

En procédant à ce "croisement" sur lequel nous reviendrons dans notre partie méthodologique, nous ne pouvons **que relever dès à présent les limites des approches de la crise en tant qu'événement** (le choc pétrolier n'intervenant qu'en tant qu'accélérateur) et retenir, par conséquent, une **démarche processuelle**[3] qui ne s'arrête pas aux symptômes mais tente d'en saisir les causes profondes.

C'est la raison pour laquelle nous avons essayer dès le début de mettre en relief les données "génétiques" à l'origine cette situation conçue comme

---

[1] J. L. Lemoigne, *La modélisation des systèmes complexes, Dunod,* 1989.

[2] E. Morin, *Sur la définition de la complexité* in UNU-IDATE (Eds), 1986.

[3] B. Forgues, *Nouvelles approches de la gestion des crises* in RFG mars, avril, mai 1996.

l'aboutissement d'un processus où nous avons tenté d'identifier les crescendo de la crise[1] et, en même temps, le point de départ d'un nouveau qui nous mène à l'analyse du mode de traitement et de gestion de cette crise.

Pour paraphraser E. Morin, il s'agit pour nous maintenant, de nous arrêter sur le côté "**révélateur**" de cette dernière pour pouvoir aborder et évaluer par la suite la portée et les limites de son côté "**effecteur**".

Les événements d'octobre 1988 (comme il est convenu de les appeler) déclenchent donc le second mouvement fort de cette période, et rendent caduque les thèses de la crise importée qui ont servi beaucoup plus d'exonération de l'explication de la crise interne (W. Andreff, 1993). Ils expriment alors un rejet catégorique du discours incitant à la recherche du "saboteur mythique" (J. Sapir, 1990) et fustigeant les "contre-révolutionnaires" et autres "agitateurs".

Les pressions exercées par le bas imposent alors l'examen des déficiences du système et constituent une preuve tangible de la déliquescence d'une forme de logique sacrée[2].

En remettant en cause l'hégémonie du parti unique et les modes de répartition imposés par ce dernier, ce soulèvement, tout en revendiquant la modification des termes de l'échange (W. Andreff, 1993) au double plan économique et social touche la pierre d'angle du système (J. Kornai, 1992), provoquant ainsi **l'affaissement de cette régulation centrale**[3].

C'est à travers ces caractéristiques que le rapprochement peut être opéré avec le contenu et la dimension des crises qu'ont connu les ETS.

Tantôt qualifié de révolution anti-totalitaire[4] (Michnik, 1990), de démocratique (Grappo, 1990) ou de démocratisation (Dahrendorf, 1990), ce changement apparaît comme le "produit d'interactions entre les caractéristiques structurelles et des conditions conjoncturelles"[5].

---

[1] E. Lhomel, *Crise de croissance ou crise du système : quelques remarques* in Revue d'Etudes Comparatives Est - Ouest n°3, 1986.

[2] A cette logique sacrée, fondée sur les "valeurs de la révolution" va succéder, comme nous le verrons par la suite, celles reposant sur les "principes de la religion".

[3] F.Bafoil, *Crise et dérégulation centrale : vers l'identité Est-allemande* in Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest, 4/1989.

[4] Cf. l'art. de M. Granat, *L'essence des transformations politiques et constitutionnelles dans les pays d'Europe centrale* in Revue d'Etudes Comparatives Est - Ouest, 4/1992.

[5] Z. Strmiska, *Les enjeux des changements sociaux dans les sociétés post-communistes* in Sociétés contemporaines, 2/1990.

Nous ne reviendrons pas sur les tendances "monocratiques, monistes de direction" génératrices d'une économie obéissante[1] déjà décrite, mais nous essaierons dans une premier temps de **relever les similitudes et points communs qui caractérisent ces crises** pour présenter par la suite les **traits distinctifs** du cas qui nous intéresse.

Le premier élément important à souligner réside donc dans la faible portée transformatrice des réformes engagées par le sommet sur le fonctionnement et la reproduction du système.

Quelles que soient les formulations utilisées : introduction de stimulants de marché dans le cadre du plan, sensibilisation des entreprises au profit ou encore vérité des prix, c'est **l'ensemble du système politique qui exclut tout durcissement de la contrainte budgétaire** (Kornai, 1990). Dans le même ordre d'idées, Lowit et Fratellini[2] affirment que la pierre d'achoppement de toutes les réformes est cette dépendance structurelle du parti qui rend inopérante l'autonomie de l'entreprise vis à vis de la tutelle puisque son rôle dirigeant n'est pas touché tant à l'échelle de l'économie nationale qu'à l'intérieur de l'entreprise. Mais comme l'indique Kornai (1990), ces réformes ont néanmoins pour conséquence -et c'est là le fait majeur à souligner- **de briser en partie la cohérence du système, aggravant ainsi son inefficacité**.

C'est sous la pression des faits qui contredisent la justesse et la justice de ce dernier que **la collusion fictive entre État et mouvement social se transforme en collision brutale** imposant le passage d'une stratégie de réformes à celle de la destructuration du système socialiste[3].

L'accélération du processus exercée par des mouvements (violents et non violents) à la base aboutit à l'éclatement des systèmes politiques dévoilant ainsi **le caractère structurel de cette crise**.

Si celle-ci a fait l'objet de différentes approches (Tableau ci-après) relevant de courants théoriques différents et opposés dans certains cas, elle retient l'attention des régulationnistes qui, par leurs approches diversifiées, tentent dans les années quatre vingts d'analyser le mode de fonctionnement de ce système ou "du mode de production soviétique" (G. Roland, 1989) et s'intéresser à la nature de sa crise.

---

[1]A Pouliquen, *L'ordre social soviétique* in Revue d'études comparatives Est ouest, 2/1994.

[2]T. Lowit et N. Fratellini *L'entreprise captive en Europe de l'Est* in l'Entreprise une affaire de société sous direction de R. Sainsaulieu FNSP 1992

[3] B. Chavance, Réforme du socialisme et conversion au marché : les voies centre européennes, in Théories de la Régulation, État du savoir Op. Cit.

PRINCIPALES APPROCHES DE LA CRISE DES E.T.S.

APPROCHES NÉOCLASSIQUES	→	Économie non rationnelle par nature Inefficacité – Gaspillage (Von Mises - V. Hayek - Nozick)
APPROCHES KEYNÉSIENNES	→	Blocage des mécanismes strictement inverses à ceux d'une économie Keynésienne (au lieu de demande insuffisante - Insuffisance de l'offre - Surinvestissements - Garantie de l'emploi)
APPROCHES MARXISTES	→	Épiphénomène de la crise générale du capitalisme - Crise du modèle étatique du socialisme - Émergence de nouveaux modèles (Roemer - Vanek - Marxisme analytique anglo-saxon)
APPROCHES RÉGULATIONNISTES	→	Crise du mode de régulation ou crise systémique - Crise du travail et de son organisation (Rapport salarial atténué -Andreff-, aggravé - Chavance) Planification centralisée et croissance extensive ≠ régime intensif

Dans le chapitre précédent, nous avions présenté les résultats des études menées au plan économique et il n'est pas dans notre propos de passer en revue tous les développements et explications proposés au sujet de cette crise ; des centaines de pages ne suffiraient pas.

Aussi avons-nous jugé utile de ne prendre en considération que les éléments qui présentent un intérêt certain pour nos travaux d'investigation et qui consistent principalement dans les modèles d'interprétation des phénomènes de crise propre à ce type d'économie.

Nous commençons par citer les travaux de M. Drach (1984-85-87) qui propose une approche en terme **d'interactions entre "trois temporalités" de crise cumulable**, la première étant **conjoncturelle** et se situant au niveau même du cycle, la seconde **structurelle** en raison de l'impossibilité du passage à un régime intensif, corollaire de l'hégémonie du parti et la troisième **systémique** puisqu'elle remet en cause le dispositif de pouvoir qui assure cette hégémonie[1].

A partir de ces différentes figures de crise, l'auteur recommande de réserver "l'usage du vocable de crise à une situation où la structure institutionnelle, le noyau politique sont atteints".

Dans le même sens, J. Sapir (1990, 1992, 1995) propose une classification de cette crise en trois types : le premier est celui de la **crise courte** (traité généralement de façon volontariste et par la contrainte), le second celui du **mode volontariste ou consensuel** (inefficacité du couplage centralisation/ déconcentration), le troisième enfin, celui de la **crise du métamode**, c'est à dire de l'"économie mobilisée elle-même" (déclin chronique de la croissance rendant inopérant le principe de la mobilisation).

Un consensus s'établit alors entre ces approches définissant cette crise comme étant -selon la distinction opérée par R. Boyer (1995)- celle **du** mode de régulation (grande crise) et **non dans** le mode de régulation (petite crise).

C'est dans cette perspective que peuvent être situés les travaux de W. Andreff (1987, 1993) portant sur "l'épuisement de sources de la croissance extensive et le blocage de la "régulation mixte" à l'origine de cette "crise des formes institutionnelles qui en assuraient le fonctionnement".

Bien que ne partageant pas les thèses de cet auteur sur la nature du rapport salarial et adoptant une attitude critique vis à vis de la thèse de la "régulation mixte" en raison de son ambiguïté sur le sens de la régulation, B. Chavance (1991-1994-1995) parvient à des conclusions similaires au sujet

---

[1]M. Drach, *Les trois crises* in la réalité socialiste Op. Cit.

de cette crise qualifiée de "**crise d'adaptation des économies socialistes en raison de leur manque de flexibilité systémique**, conçue comme faculté évolutive des grandes formes structurelle ou comme capacité à l'innovation institutionnelle".

C'est précisément ces indicateurs qualitatifs qui révèlent bien plus que les indicateurs quantitatifs classiques (M. Lavigne, 1992) les dysfonctionnements et l'étendue de cette crise définie alors comme "**processus de désagrégation et de dégradation** de plus en plus accentuée qu'aucune mesure de redressement ne parvenait à combattre."

Cette définition a été retenue par cet auteur après avoir répondu par la négative à la question de savoir si dans le cas de ces pays, la crise devait être conçue comme une "rupture brutale avec une situation antérieure".

Dans des tentatives précédentes d'explicitations de la nature de cette crise, B. Rogulska propose, à partir des travaux de J. Habermas, une approche multidimensionnelle d'une **double "crise de rationalité et de légitimation"** .

Nous avons jugé utile de reprendre la définition proposée par Habermas tant elle nous semble revêtir une dimension globale : "Les crises naissent lorsque la structure d'un système social, affrontée à un problème, admet moins de possibilité de solutions que le système n'en réclame pour se maintenir".[1] L'échec et la "paralysie" des réformes engagées confirment la pertinence de cette définition.

Examinons maintenant de plus près les deux volets constitutifs de cette crise.

Au sujet de la rationalité du système, nous avons depuis le début mis en exergue la prédominance de la rationalité politique et son impact sur les règles de fonctionnement économique, règles qui tendent, de l'avis de tous les analystes, à induire des rationalités micro-économiques rentières et inefficientes fondées non pas sur l'ordre mais sur la "pression" exercée par chaque tutelle sur les dirigeants.

L'affrontement perpétuel entre logique politique et logique économique provoque donc de profondes ambiguïtés sur les objectifs des organisations qui, à leur tour, expliquent la confusion des débats sur leur gestion[2], aspect sur lequel nous reviendrons.

---

[1] J. Habermas, *Raison et légitimité*, Payot 1978.

[2] S. Nora, *Bien gérer c'est choisir* in RFG mars avril 1979.

En termes Webériens, la **tension entre rationalité formelle** ("taux de calculation techniquement possible et effectivement appliqué) et **rationalité matérielle** ("importance prêtée à une activité sociale d'orientation économique en s'inspirant de postulats appréciatifs[1]") **aboutit à une irrationalité fondamentale**. Celle-ci, en raison du règne de la rationalité formelle, met en cause non seulement la rationalité matérielle du système et ses valeurs mais aussi, par une sorte de feed back, sa rationalité formelle, l'exécution du plan[2].

L'effet démobilisateur de cette non coïncidence des deux rationalités prend la forme de **desincitation au travail** engendrant gâchis et gaspillage (M. Lavigne, 1981) et renforçant le "fétichisme" du plan (la fonction objectif du plan étant sa propre exécution -B. Rugulska, 1981).

L'incapacité de trouver des formes d'incitation au travail (J. Sapir, 1992) ainsi que le caractère inopérant de toute forme de mise au travail (W. Andreff, 1993) sont, comme nous l'avons déjà souligné, au centre de cette crise de rationalité, ce qui amène certains analystes à parler **de "crise du rapport salarial ou de crise permanente du travail"**, aspects qui servent de toile de fond à cette recherche et qui imposent son examen approfondi en tenant compte des différents type de contingence.

Si ces crises de rationalité sont plus ou moins gérables tant qu'elles ne s'accompagnent pas de crise de légitimation, leur "éclatement conjoint" (Rogulska, 1985) impose donc une **transformation qualitative** (B. Chavance, 1994) de ce système.

En partant de la distinction opérée entre légitimation (désignant une action) et légitimité (désignant un état), on peut dire que les systèmes en place n'ont pas réussi à combler leur **déficit de légitimité** par les divers **apports de légitimation**, qu'ils soient de type "**futurologique**"[3] (légitimité du système et non celle du pouvoir) ou **inflationniste** (achat de la paix sociale quel qu'en soit le coût économique).

Ces pratiques relèvent, en réalité, de type d'état à "régime préparlementaire" qui poursuivaient alors deux objectifs essentiels[4] : fixer une structure de la propriété des marchés des biens de production et de consommation maximisant la rente des dirigeants et de la couche dirigeante - fournir une série de biens et services publics destinés à réduire les coûts de

---

[1]M. Weber *Économie et société,* Tome 2, Agora 1995.

[2]B. Rogulska, *Le plan ou la dichotomie entre la rationalité formelle et la rationalité matérielle* in Travail et monnaie en système socialiste Op. Cit.

[3] Z. Strmiska, *Les enjeux des changements sociaux* Op. Cit.

[4] North cité par J. Winiecki , *Pourquoi les réformes économiques échouent-elles dans le système de type soviétique* in Revue d'études comparatives Est ou Ouest, 3/1987.

transaction. C'est à partir de ce constat que l'État est qualifié de "**prédateur**" par cet auteur.

S'appuyant pour sa part sur les formes de marchandage et de clientélisme induit par la prédominance de la légitimité de la propriété patrimoniale, J. Sapir (1990) parle de "**sous-développement de l'État derrière l'apparence de son omniprésence**".

Dans le même ordre d'idées, J. Pavoine[1] estime que la corruption, l'économie parallèle, l'importance des réseaux non officiels prennent dans la vie concrète de la population, le pas sur ce que l'État régente, ce dernier faisant semblant de diriger et jouant le rôle de "**cadavre vivant**".

La condensation des contradictions[2] qui traversent les différentes sphères de la société sont donc être à l'origine d'une crise politique qui révèle la nature de l'État et son mode de fonctionnement.

Ces descriptions de l'"Être" de l'État et la multitude de qualificatifs qui lui sont attribués en fonction de la diversité des approches proposées (entrepreneur, tuteur, géniteur...) reflétent la complexité de la structure politique de ces sociétés. Ces dernières se caractérisent par la confusion entre les rôles de l'État et du parti et la non-séparation entre État politique et non politique, ou dit autrement, entre l'État politique et la société civile.

La constitution de ces deux pôles en tant qu'entités indépendantes[3] est le trait principal de l'État "moderne" par opposition à "l'État ancien" où elles sont confondues.

A partir de cette distinction opérée par Marx entre ces deux types d'État, il est possible d'avancer que les États socialistes, malgré leur forme moderne ("république, parlement") **restent dans leur substance des États anciens** fondés sur une identité supposée avec le peuple.

Nous retrouvons cette caractéristique dans les pays du Tiers-monde qui eux aussi, pour des raisons et par des cheminements différents, n'ont pas non plus réussi à constituer des États modernes ni de véritable société civile.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les formes monolithiques qui caractérisent ces systèmes ont toujours privilégié l'homogénéité et l'unité au dé-

---

[1] Les trois crises du XX[è] siècle Ellipse 1994.

[2] Nous empruntons cette formulation à N. Poulantzas utilisée dans un contexte différent et s'inscrivant dans une approche contestable, faisant du politique le simple reflet de l'économique Cf. la crise de l'État sous la direction de N. Poulantzas, PUF, 1976.

[3] M. Barbier, *La genèse de l'État moderne* chez Marx in Actuel Marx n° 13, PUF, 1993.

triment de la variété et de l'autonomie de leurs éléments constitutifs, l'entreprise n'échappant pas à cette règle, bien au contraire.

En effet, la prétention à anéantir le maître capitaliste (procès de valorisation) et son contremaître (l'État libéral de droit) a eu pour résultat la constitution d'un mécanisme étatique unique et total concentrant en lui le **monopole de la violence légitime** (politique), le **monopole de la direction des activités économiques** (nationalisation des moyens de production et planification centrale) et le **monopole de la vie intellectuelle**[1] .

Cette triple réalité est résumée par J. Nagels à travers la **formule des trois M**[2] (Monopole du pouvoir, Monopole de la propriété, Monopole idéologique) que l'on pourrait compléter par "**les trois P**" (Planification, Pénurie, Paternalisme) en tant qu'équivalents logiques et éléments interdépendants constitutifs du "socialisme perverti".

L'absence de séparation entre État politique et société civile n'a pas par conséquent permis la "séparation dans l'homme lui-même, divisé en citoyen, membre de l'État, et en individu membre de la société civile avec ses libertés et intérêts privés égoïstes" -M. Barbier, 1993). Cette situation de **mi-citoyen, mi-sujet**[3] reflète donc l'inexistence d'une société civile conçue comme le lieu de l'initiative des forces privées, qu'elles soient économiques ou politiques[4] ou, pour reprendre Marx, comme "base naturelle de l'État moderne".

S'il est effectivement illusoire de croire en une démarcation tranchée entre les deux sphères[5]- des dispositifs de médiation existants nécessairement entre l'état et la société civile - toute la question réside alors dans l'appréhension des modalités de leur interpénétration réciproque, ce qui suppose au préalable leur existence en tant qu'éléments distincts et autonomes.

Ce n'est pas le cas ici puisque l'implosion du système n'a pas été "l'occasion de découvrir l'existence de sociétés civiles n'attendant que le moment où se desserrerait l'étau totalitaire pour s'exprimer et donner à voir une multiplicité d'acteurs jusque là interdits de parole"[6].

---

[1] A. Tosel, *L'État de droit, figures et problèmes. Les avatars de la maîtrise* in Actuel Marx n°5, PUF, 1989.

[2] J. Nagels, *Du socialisme perverti au capitalisme sauvage* Ed. de l'Université de Bruxelles, 1991.

[3] V. Pusic, *La dictature à légitimité démocratique, démocratie ou nation* in Cahiers internationaux de sociologie Vol. XCV, 1993.

[4] A. Gramcsci cité par J. Texier, *Sur le sens de la société civile chez Gramcsci* in Actuel Marx, PUF, 1989.

[5] J. Chevalier, *Le mirage de la société civile* in Actuel Marx n° 5, PUF, 1989.

[6] M. Wieviorka, *Texte de présentation* in Cahiers internationaux de sociologie vol. XCV 1993.

Le même constat est établi par V.Pusic (1993) qui, usant de la métaphore affirme que la **société civile, dans ces cas là, "est encore dans ses langes"**. Pour Alain Touraine qui procède de la même manière, "la révolution de 1989 serait comme un départ de chevaux de course longtemps retenus derrière une barrière. Or, la levée de cette barrière n'aurait fait sortir aucun cheval, à moins que ce ne soit pour un petit tour de piste."[1]

Cette crise de légitimation a donc d'une part mis à nu l'état de développement de l'État mais aussi l'inaptitude à faire émerger des sociétés civiles, inaptitude liée à celle d'instaurer le règne du droit, les deux sphères étant étroitement liées.

De l'autre, elle soulève la question centrale de l'émergence et de la constitution/identification d'acteurs sociaux dans ce processus de mutation particulier où pour **passer d'un modèle d'entreprise à une autre, il faudrait en fait passer d'un type de société à un autre**[2].

Enfin, cette crise va mettre au devant de la scène la question de la transformation de l'état dans son double rapport à la propriété et au marché et donc du rôle de la politique et non du politique dans la structuration des rapports sociaux.

Les approches diverses et contrastées sur la nature et le rôle de l'état dans ces systèmes (paravent où Léviathan) montrent à l'évidence la **nécessité d'une reconstruction théorique du concept d'état** afin d'en saisir les diverses formes spatio-temporelles. A cette fin, le rejet de la vulgate marxiste réduisant l'état à une simple superstructure de l'économie s'impose; il en est de même à notre avis pour la conception néoclassique de l'état minimal qui prêche par excès de manichéisme.

Sans aborder cet aspect de façon approfondie, nous tenons à souligner que la concrétisation de cet objectif exige le dépassement du seul terrain économique et nécessite par conséquent la mobilisation d'autres disciplines.

C'est ce que tentent de réaliser les régulationnistes en **considérant l'état comme une forme structurelle parmi d'autres** caractérisant un mode de régulation (rapport salarial, monnaie, concurrence et relations interna-

---

[1] Cette image utilisée par Alain Touraine lors de sa conférence sur la crise de la démocratie et les mouvements sociaux -Collège de France mars 1993- est reprise par G. Mink, voir son article sur *les mystères de l'acteur invisible...* Op. Cit.

[2] T. Lowit, *Pologne : pour une sociologie de la transition* in Sociétés contemporaines -2- 1990.

tionales), forme structurelle, à la fois partie prenante de l'économie et constitutive de l'environnement économique marchand[1].

En le concevant comme rapport social (de même niveau d'abstraction que le capital), les tenants de cette approche adhèrent à un "constructivisme morpho-génétique" selon lequel la relation de l'état à l'économie est définie comme le produit d'une adaptation mutuelle par invention de formes institutionnelles appropriées à leur coexistence et dont la durée de vie est limitée à une période donnée. C'est dans cette optique que **l'état "n'est pas que prédateur mais peut être un vecteur de développement"** (R. Boyer, 1990) sous certaines conditions bien sûr. La principale est dans ce cas, la **refondation des institutions qui supposent l'émergence d'un "autre état"** (R. Boyer 1996) vu le discrédit qui les a frappés et qui subsiste encore, tant le mensonge organisé tend à détruire tout ce qui a été décidé de nier[2], et à **imposer la vérité de l'autorité contre l'autorité de la vérité** (S. Stojanovic 1969).

Le résultat de cette "substitution cohérente et totale du mensonge à la vérité des faits n'est pas que les mensonges soient acceptés comme vérité, ni que la vérité soit diffamée comme mensonge mais que le sens par lequel nous nous orientons dans le monde réel - et la catégorie de la vérité relativement à la fausseté compte parmi les moyens mentaux de cette fin- se trouve détruit" (H. Arendt, 1972).

Nous avons tenu à reprendre cet extrait car il permet d'un côté de comprendre les causes d'une crise de confiance et d'une "débandade généralisée" (F. Bafoil, 1989) et de l'autre de saisir les **profondes répercussions de cette crise du sens sur la recomposition de l'action collective**, action dont l'une des premières exigences a consisté précisément à refuser le mensonge et dénoncer la corruption généralisée.

L'analyse des principales caractéristiques de cette crise de régulation que nous venons de présenter coïncide parfaitement avec la réalité algérienne mais elle gagnerait à être complétée par la prise en compte de dimensions supplémentaires qui font la spécificité de cette dernière.

4.2.2 Les particularités d'une triple crise

La crise économique des années 80 dont nous avons présenté les principaux symptômes et l'explosion sociale qui s'en est suivie en 1988 vient

---

[1] B. Theret, *L'état dans la problématique de la régulation - bref compte rendu d'une histoire récente* in Actuel Marx n° 17,PUF, 1995.

[2] H. Arendt, *La crise de la culture*, Gallimard 1972.

donc **délégitimer un régime autoritaire** qui a comme nous l'avons déjà souligné, toujours justifié le recours au parti unique par les nécessités du développement et de la préservation de l'unité nationale[1] mais aussi et surtout par "l'**immaturité du peuple pour la démocratie**"[2].

Le contraire est prouvé par ce soulèvement populaire porteur d'une revendication démocratique qui impose l'adoption d'une nouvelle constitution en février 89. Contrairement à la précédente, (1976) où tout un chapitre est réservé au "socialisme considéré comme option irréversible et seule voie pour parachever l'indépendance nationale" (Chap. 2 article 10), cette constitution censée "consacrer plus solennellement que jamais la primauté du droit" (préambule) remplace les termes de révolution et de socialisme par ceux de démocratie et de justice sociale qui "serviront de fondement à l'état" (chap. 3 art. 14).

Dès lors, la propriété privée est garantie (Art. 49 - sans recourir à la distinction entre "**propriété exploiteuse**" et "**non exploiteuse**" comme ce fut le cas en 1976), le pluralisme syndical reconnu (art. 63) ainsi que l'exercice du droit de grève (art. 54) jusque là limité au secteur privé.

Si ces droits sont explicitement garantis[1], le pluralisme politique est reconnu à demi mots, la notion d'"association à caractère politique" étant préférée à celle de parti (art 40).

Élaborée conformément aux modèles classiques, et définissant la nature des pouvoirs avec une nette préférence pour le modèle mixte entre régime parlementaire et régime présidentiel -tendance observée dans la plupart des pays africains engagés dans une transition démocratique (J.F Médard, 1996)- **cette constitution reste "muette" sur la nature et le rôle des entreprises**. Ce qui n'ést pas le cas de la précédente selon laquelle "l'état crée des entreprises qui développement leurs activités selon les intérêts du peuple et les objectifs du plan national... Ces entreprises réalisent une accumulation au profit du patrimoine qui leur est confié et à celui de la communauté nationale".

Ces extraits puisés dans les deux constitutions laissent apparaître d'étroites imbrications ou plutôt la domination de l'économique par le poli-

---

[1] Caractéristiques communes de la plupart des pays du Tiers monde; voir J.F. Médard, *Les démocratisations africaines* in Questions de développement s/dir. de A. Guichaoua L'harmattan 1996.

[2] M. Harbi, *Violence, nationalisme, islamisme* in Temps modernes, janvier-février 1995.

[1] C'est le cas des modèles de développement d'orientation "anti-dépendantistes ou dépendantistes, les deux connaissant un égal discrédit dans un contexte marqué par le déclin des systèmes explicatifs globaux"; voir à ce sujet l'article de A. Guichaoua et y. Goussault, *Sciences et développement* in *Questions de développement*, Op. cit.

tique dans la première et la volonté de séparer ces deux sphères dans la seconde.

Celle-ci officialise l'abandon de l'ancien modèle de développement en raison de l'accumulation des échecs. L'obsolescence de ces modèles où le développement était réduit à des facteurs économiques et techniques dévoile l'étendue d'une crise qui non seulement révèle les irrationalités sur le plan économique, accentuées et accentuant les déficits de légitimité politique mais soulève aussi et surtout la question cruciale de l'identité d'un " peuple se sentant de plus en plus exclu par des dirigeants qui ont toujours méprisé le droit" (M. Harbi, 1995).

Si tous les analystes s'accordent sur la multidimensionalité de cette crise qui constitue un "tout complexe" relevant en partie d'un legs du passé mais découlant surtout de la gestion politique pratiquée depuis l'indépendance[1], certains s'intéressent davantage à ces dimensions identitaires.

C'est ainsi que S. Naïr affirme que "cette crise est d'abord une crise d'identité dans la mesure où le système social mis en place depuis l'**indépendance n'a pas permis la formation démocratique d'une identité culturelle nationale** mais a au contraire surimposé l'identité par le haut (arabisation, islamisation), une culture fabriquée de toute pièce"[2]

Bien avant déjà, A. El Kenz dans un texte d'une grande subtilité, dénonçait l'**expropriation du peuple de sa mémoire historique** "déclarée fait du prince par les nouveaux maîtres qui avaient voulu transformer un peuple désirant fabriquer son histoire par une foule applaudissante aux ordres"[2].

L'éclatement de cette crise d'identité avec toutes ses "fissures" (M. Harbi, 1995) aboutit à une transformation progressive des identités virtuelles, celles-ci n'étant plus fondées sur "l'idéal socialiste" mais beaucoup plus sur "l'idéal islamiste". Il ne s'agit donc pas d'un retour du sacré mais uniquement d'une **inversion de son contenu**.

Pour ce qui est des identités réelles, les tendances croissantes à l'enrichissement d'une minorité d'un côté et à l'appauvrissement grandissant de la majorité de l'autre entraînent une dualisation de plus en plus prononcée opposant les intégrés/privilégiés d'un côté aux marginalisés/exclus de l'autre.

---

[1]H. Remaoun *École, histoire et enjeux institutionnels dans l'Algérie indépendante*, in Temps Modernes n° 580, janvier-février 1995.

[2] S. Nair, *Le peuple exclu*, in Temps Modernes, Idem..

[2] A. L. Kenz *Louanges à mon peuple* in temps moderne Algérie : Espoirs et Réalités -juillet août 82.

Cette situation a pour corollaire le repli sur soi et les recherches identitaires originaires sur fond de "**cohabitation belliqueuse**"[1] **entre arabité, latinité et berbérité** et de conflits entre défenseurs de "l'authenticité" (référence aux "contantes nationales") et partisans de la contemporanéité; conflits qui expriment en fait la délicate question du rapport à l'universel et à la modernité (celle-ci devant être considérée comme processus et non comme un état opposé à la tradition, nous y reviendrons).

C'est ainsi que les "appartenances idéologiques que la praxis politique de l'expérience nationaliste avait fini par imposer comme gauche moderniste et droite, socialiste, révolutionnaire, réactionnaire (...) semble se dissoudre dans une multitude de confessions religieuses (...). De même, les groupes sociaux dont les "profils sociologiques commençaient à se dessiner sous la forme de classe ouvrière, petite bourgeoisie, bourgeoisie, semblent céder le pas à des collectifs qui ont pour nom ethnie, tribu, clan" A. EL Kenz, 1986).

Ce puzzle multicolore (S. Naïr 1995) ou plutôt cet imbroglio identitaire laisse apparaître un paradoxe dans la mesure où **l'ouverture annoncée sur le plan politique provoque d'une certaine façon le renforcement de la clôture identitaire**, clôture dont le contenu diffère certes mais obéit à la même logique de sacralisation comme nous l'avons déjà remarqué.

Ces métamorphoses identitaires démontrent la non-permanence et la non-constance (E. Enriquez, 1991) des identités, l'individu étant le fruit d'identifications multiples qui évoluent en fonction des situations qu'il affronte et des conditions et conflits qui en découlent.

Dans cette perspective, il convient -à partir des quatre types d'identités repérées au sein de l'entreprise- d'examiner l'évolution de ces processus identificatoires compte tenu d'une nouvelle situation marquée par la tentative de meurtre du "Papa État" (Kornai, 1990) par le "F.I.S. de la haine" (R. Boujedra, 1993), tentative qui donne naissance à **un nouveau type de frictions entre un ordre marchand émergent et un ordre sacré converti**.

Cette crise dans les identifications ne va pas évidemment faciliter le traitement de la crise permanente du travail , et rend manifeste la nécessité de **ne pas se limiter à la recherche de remèdes et de solutions uniquement aux problèmes concernant le monde du travail**. En effet, cette crise globale ne résulte pas d'une superposition des trois dimensions principales qui la caractérisent (rationalité, légitimité, identité) ou de sous-crises particulières

[1] A. Laroui, *Islam et modernité*, La Découverte, 1986.

mais elle est plutôt le **produit d'un redoublement de crise** qui s'articule de façon cumulative en interagissant les unes sur les autres[1].

En résumé, cette crise de régulation résulte de la conjonction de l'ensemble de ces données :

1/ Propriété d'État et allocation centrale des ressources par l'administration plutôt que par les marchés et régulation pénurique (crise de rationalité)

2/ Dictature politique et étouffement de la société civile (crise de légitimité)

3/ Instrumentalisation de l'histoire, de la religion, et de la culture (crise d'identité).

A travers ces incursions théoriques, nous poursuivons un triple objectif :

- Mettre en évidence la nécessité de **repenser le développement** (à partir de cette expérience socialisante), "ce concept majeur et onusien du demi siècle, maître-mot sur lequel se sont rencontrées toutes les vulgate idéologico-politiques des décennies cinquante et soixante"[2]. Cette approche de la dimension macro reste indispendables dans la compréhension des phénomènes micro-économiques, voire infra micro-économiques.

- Elargir le champ d'observation des principaux facteurs constitutifs d'une "mentalité de crise" pour pouvoir en mesurer l'impact sur l'action collective et individuelle au sein des organisations. Dans ce sens, **l'introduction des dimensions symboliques et imaginaires devient impérative** pour éviter les approches réductrices et normatives préconisant l'unification des identités et cultures organisationnelles.

- Situer l'évolution de l'entreprise dans "son face à face permanent avec la société" (Sainsaulieu 1992) afin de situer les principaux enjeux de l'action collective découlant de ces relations d'interdépendance. Le recours à une démarche dynamique facilite l'appréhension, la compréhension des diverses formes de continuité et de rupture dans le processus de déconstruction/reconstruction que vivent conjointement l'entreprise et les acteurs qui la composent.

---

[1] Cf. R. Di Ruzza et P. Duharcout, *Peut-on parler d'une crise du travail ?* in Actuel Marx Confrontation, la crise du travail PUF 1995.

[2] E. Morin, *Le développement de la crise du développement* in *Le mythe du développement* C. Mendes éd. - Seuil 1977.

Étant donné que le contexte institutionnel se caractérise encore par l'inexistence d'espaces politiques d'expression des intérêts conflictuels, c'est alors **l'entreprise qui a tendance devenir** comme nous allons le voir, **le lieu principal d'expression de nouvelles formes de conflictualité**. C'est en ce sens qu'elle constitue à nos yeux **l'espace pertinent d'analyse de la multidimensionnalité de cette crise** dont les mécanismes sont représentés schématiquement ci-après.

Ainsi, face à un état discrédité, une société déchirée et des acteurs désemparés, l'entreprise , après avoir "raté" sa première "entrée" dans la société, va tenter d'être ou de se réhabiliter.

4.3 Malaise dans les organisations

La loi portant autonomisation des entreprises, promulguée en juillet 88, n'est mise en application qu'à partir de 1989 par l'installation des fonds de participation considérés comme "la première étape de la création des entreprises économiques"[1].

C'est ainsi que huit fonds de participation sont créés à partir d'une décomposition de l'activité économique en huit domaines (agro-alimentaire, mines, équipement, énergie et pétrochimie, constructions électroniques et télécommunications, industries diverses et services), chaque fonds exerçant le droit de propriété sur les entreprises dont l'activité relève de son champ de compétence.

La répartition de actions entre les fonds répond à une modulation prévoyant généralement trois fonds par entreprise dont un dominant.

Dans leur grande majorité, les entreprises dépendent d'un fonds dominant détenant 40% de leurs actions (taux maximum) le minimum étant fixé à 10%.

Ces **fonds de participation ayant eux-mêmes le statut d'Entreprise Publique Économique** (EPE) n'ont donc pour actifs que des actions d'entreprises. Les membres du conseil d'administration de ces fonds sont désignés par le gouvernement.

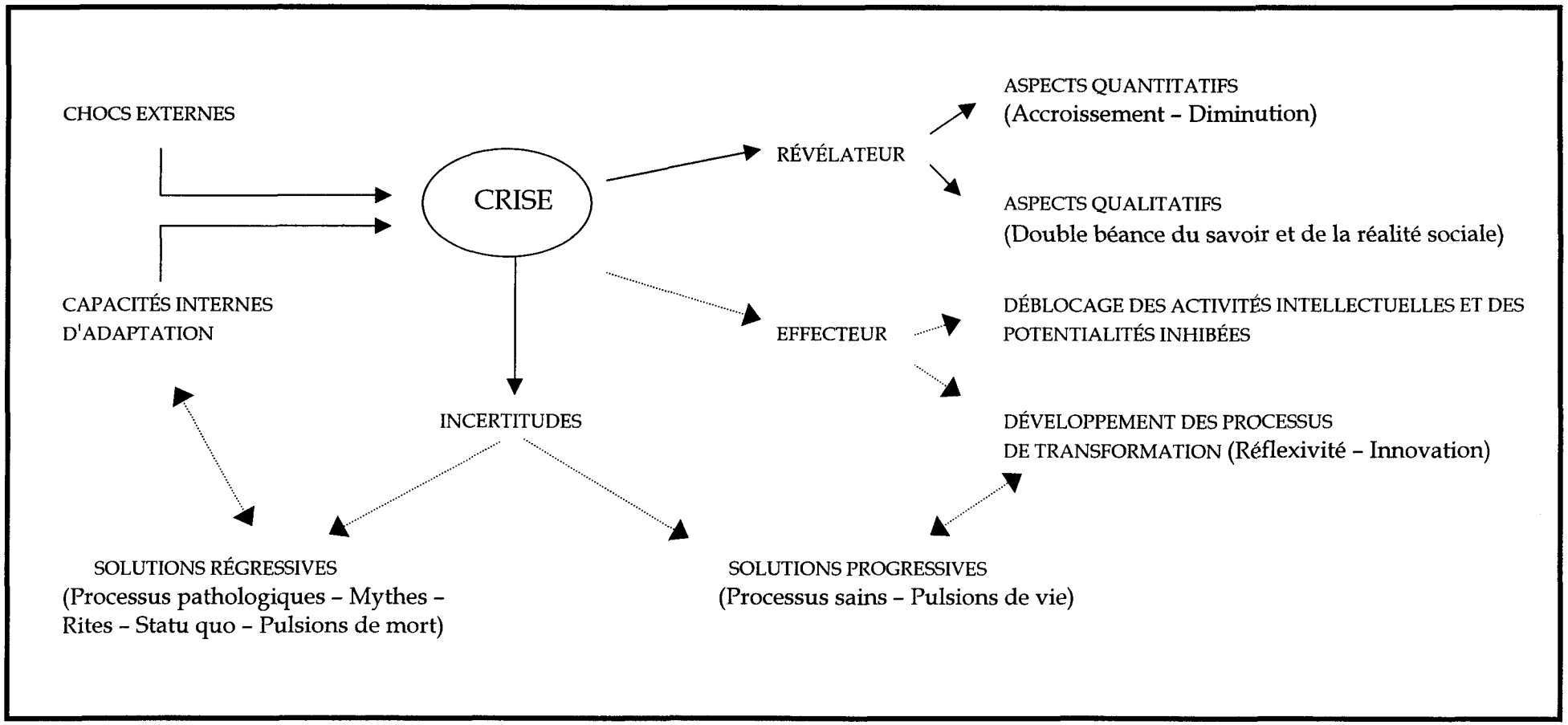
Une fois ces structures créées, les conseils d'administration des entreprises sont constitués par des administrateurs représentant ces mêmes fonds au prorata de leurs actions ainsi que des représentants du personnel dans la limite de deux personnes.

---

[1]Rapport relatif aux fonds de participation mai 1988 in Cahiers de la Réforme op. cit.

ÉLÉMENTS POUR UNE THÉORIE DE LA CRISE

à partir de E. Morin (1976)



C'est à partir du deuxième semestre 1989 que certaines entreprises "vont passer à l'autonomie" sur la base d'un planning arrêté par les pouvoirs publics en fonction de leur santé financière. Les modalités de mise de cette opération provoquent alors une série d'interrogations : quel sera l'impact de ce changement juridique sur le fonctionnement organisationnel des entreprises ?

Ce **processus d'autonomisation va-t-il déclencher une dynamique d'auto-renouvellement** en favorisant l'expérimentation à partir d'expériences où "l'esprit entreprise a été méthodiquement éradiqué[1]. De plus, cette autonomie va-t-elle permettre l'émergence de nouveaux acteurs, qui dans leurs interactions définiront la voie à suivre ? Autrement dit, ce changement de statut dans un contexte de crise globale et profonde, va-t-il **alimenter et encourager le développement d'une cognition nouvelle** conçue comme processus dynamique d'acquisition de connaissances nouvelles ou de transformations de connaissances[2] ? Enfin, cette situation chaotique va-t-elle activer la réorganisation/reconstruction de configuration(s) organisationnelle(s) dans tous leurs compartiments et composants ?

Les réponses à ces questions imposent une **approche dialectique des organisations** qui permet de déceler les processus sous-jacents produisant et perpétuant les régularités observées[3], et en même temps les conditions de leur dissolution et l'émergence d'ordres nouveaux à partir des contradictions imposant la recherche de construits sociaux alternatifs.

Ainsi, et au risque de nous répéter, **l'entreprise est appréhendée dans sa triple nature**, c'est à dire en tant que résultat de conflits passés, de cadre de conflits présents et espaces d'occultation/explicitation d'enjeux et de conflits futurs.

Après avoir présenté les principales caractéristiques de "l'avant-crise", il convient maintenant d'étudier la manière dont elle est vécue au sein des organisations à travers les différents modes de prise en charge internes des dispositifs de résolution émanant de l'extérieur.

---

[1] X. Richet ,*Les économies socialistes européennes* Armand Colin 1992.

[2] P. Lorino, *Cohérence, pertinence et interaction. La traduction organisationnelle d'une cognition répartie* in *Cohérence pertinence et évaluation,* s/dir. de P. Cohendet, J. H. Jacot et P. Lorino Ecosip - Economica 1996.

[3] Cf. J. K. Benson, *Les organisations, un point de vue dialectique* in J. F. Chanlat, 1983, Op. cit.

4.3.1. Nouvelle répartition du pouvoir et dualisation du fonctionnement organisationnel

A partir de la distinction établie entre droit de propriété, droit d'administration et de gestion, la représentation des intérêts des différents protagonistes au sein du Conseil d'administration selon une **formule tripartite**[1], telle que nous l'avons déjà présentée, va se traduire par une **redistribution du pouvoir sur le plan formel** et entraîner un changement dans le mode de gouvernement des entreprises.

Les gestionnaires auparavant seuls maîtres à bord et interlocuteurs de la tutelle, doivent désormais rendre compte et subir la "surveillance stratégique des membres du CA, **ces derniers n'étant eux-mêmes que des salariés** exerçant le plu s souvent dans d'autres entreprises publiques.

La **non résolution de la question de la propriété** selon les principes de la valorisation du capital ne manque pas de soulever celle de la légitimité de ces "actionnaires" désignés de façon administrative selon des critères pour le moins discutables[2].

La **dualisation des pouvoirs**, bien que relevant davantage de la simulation voire du simulacre[3], provoque néanmoins des **conflits entre administrateurs et gestionnaires** ; les premiers se voulant représenter la "norme et la rigueur de la gestion", les seconds leur opposant le "poids des contraintes de l'environnement"[4] et leur rappelant bien souvent de façon implicite les contre-performances des entreprises dont ils ont la charge.

Cette disqualification réciproque qui prend tantôt la forme de conflits ouverts (cas de l'ENIE en 1989) tantôt de luttes sournoises et souterraines se traduisant souvent par des dialogues de sourds, va battre en brèche le principe autrefois consacré de l'unicité de direction.

A ces nouvelles formes de tension au sein des structures de direction des entreprises s'ajoutent les **tendances "séparatistes" manifestées par les unités opérationnelles** qui à leur tour revendiquent une plus grande dé-

---

[1] J.P. Anastassopoulos, *La stratégie des entreprises publiques* Dalloz 1980.

[2] Nous signalons à ce sujet la persistance des pratiques clientélistes dans le mode de désignation de ces "administrateurs".

[3] Certains dirigeants entreprises n'hésitent pas à qualifier cette situation de "parodie managériale"

[4] Elles consistent principalement dans les restrictions financières en devises et les perturbations qui en découlaient au niveau des approvisionnements en matières premières et produits semi-finis. A titre d'exemple, le niveau des importations d'une entreprise, (Enab, industrie du bois) est passé de 1 250 millions de dinars en 1983 à 433 millions DA en 1986 (soit moins 26% par an). Chiffres extraits de l'art. de A. Belhimer, *Importation de bois, une enveloppe de crise.* El Moudjahid Économie mars 1987.

centralisation et autonomie dans la prise de décisions. Le conflit entre hiérarchiques et fonctionnels qui n'est du reste pas nouveau, s'exacerbe et impose la **redéfinition des relations entre le siège et les unités** dans le sens d'un plus grand équilibre entre deux impératifs : celui du contrôle d'un côté et celui de la délégation de pouvoir de l'autre.

La **pression des faits née de cette nouvelle dynamique conflictuelle commence à briser la structure institutionnelle d'évitement des réalités**[1] qui a toujours caractérisé le fonctionnement de ces organisations. Elle impose alors **la remise en cause des certitudes** et des croyances chez ces groupes d'acteurs les amenant à questionner leur vision de l'organisation[2].

Mais au moment même où des tentatives, bien que timides, de repenser le mode de fonctionnement de cette dernière à la lumière des "principes universels du management" sont engagées, les interférences du politique reprennent de plus belles particulièrement en matière de rémunération. Ainsi, des mesures décidées par le centre visant la révision de certaines indemnités (nuisances particulièrement) et augmentations générales des salaires se situent à contre-courant de cette mise en mouvement des entreprises publiques dans le sens de leur autonomisation.

Ces pratiques qui relèvent en fait de techniques corporatistes d'intégration de la contestation sociale (B. Rogulska, 1985) ne vont pas sans répercussions sur ces velléités d'"émancipation" des gestionnaires. Subissant ainsi **des injonctions de surcroît contradictoires** et placés en permanence sous cette double contrainte, ces derniers sont constamment pris entre le "marteau de la rentabilité et l'enclume de la paix sociale".

En **continuant "à faire ce qui a toujours été fait"**, un sérieux coup est porté à la mise en place de relations contractuelles entre l'État et les entreprises. Le poids permanent des pressions exercées par le sommet doublé de celles des "actionnaires" dans un climat d'insatisfaction générale, voire de contestation et de grogne chez les salariés n'ont pour conséquence que l'aggravation du syndrome du dédoublement de personnalité[3] dont souffrent déjà beaucoup de gestionnaires.

En effet, la prédominance des relations verticales et les situations de haute dépendance morale et matérielle vis à vis des supérieurs dans le double réseau parti/État qu'elles impliquaient amplifient les "dissonances

---

[1] P. Mayer, *Organisation en crise, une perspective clinique et analytique* in Annales des mines sept. 92.

[2] C. Roux-Dufor, *Crises : des possibilités d'apprentissage pour entreprise* in RFG mars avril mai 1996.

[3] J. Winiecki, *Pourquoi les réformes échouent-elles...* Op. Cit.

cognitives" chez des gestionnaires confrontés à de fortes incertitudes sur tous les plans (économiques, politiques, organisationnelles...).

L'impact de cette situation de crise et les **mécanismes de défense** qu'elle déclenche au niveau individuel méritent d'être abordés en tenant compte des conditions d'évolution d'un ordre ancien condamné à un avenir incertain. Cela démontre l'importance de la dimension psychosociologique dans l'appréhension des réalités sous-jacentes à ces situations particulières caractérisées par des **interdépendances entre dysfonctionnements organisationnels et déséquilibres individuels**.

Ces derniers, comme nous l'avons déjà vu, ne touchent pas seulement les dirigeants mais affectent l'ensemble des salariés qui subissent les effets physiques et symboliques de cette crise. Autrefois courtisés et réduits depuis à une force de travail anonyme, ils ont tendance à adopter des attitudes égocentriques et de repli sur des solidarités groupales, le groupe d'appartenance primaire (famille, tribu, ...) constituant généralement un refuge et un espace de "renforcement identitaire défensif".

Mais ces salariés qui, il faut l'admettre, n'ont pas dans leur grande majorité été de tout temps liés par des contrats "narcissiques" (P. Aulagnier, 1975) avec l'organisation, **développent parallèlement à ces attitudes de repli des formes de négation, de déni de cette nouvelle réalité**. Ils ont alors tendance soit à idéaliser la situation de leur entreprise (dans ce cas ils ne se sentent pas concernés par cette crise), soit à nier cette dernière et percevoir les menaces annoncées comme des discours et manœuvres du pouvoir voulant dramatiser la situation pour leur faire admettre les conditions d'austérité et renoncer ainsi à toute forme de revendication et de contestation.

Cette attitude ambivalente des salariés constitue une preuve supplémentaire de la profondeur d'une crise de confiance à l'égard des dirigeants (à tous les niveaux) qui, inévitablement débouche sur la remise en cause permanente de leur légitimité.

C'est en ce sens que les **approches gestionnaires des crises**, qui limitent généralement leur multidimensionnalité au niveau micro **sont certes nécessaires mais pas suffisantes** à la compréhension de la réalité qui nous intéresse.

Ainsi, en recourant à la métaphore de l'oignon[1] pour mettre en évidence les **quatre niveaux de gestion d'une crise**[1] : stratégie organisation-

[1] Nous soulignons au passage que cette métaphore à déjà été utilisée par H. Arendt pour décrire l'organisation totalitaire au centre de laquelle est situé le chef dans "une sorte d'espace vide comme dans la structure de l'oignon (...) Cette structure permet au système d'être, par

nelle - structure organisationnelle - culture organisationnelle - caractère des individus employés par l'organisation, ces auteurs tentent de disséquer les réalités organisationnelles pour déceler des interrelations entre les différents niveaux ; ce qui nécessite la mobilisation de plusieurs disciplines (sociologie, économie, anthropologie, etc...).

Si ces approches qui se veulent dialectiques en s'inscrivant dans une **"vision héraclitienne des crises"** constituent un dépassement des démarches purement techniciennes, il n'en demeure pas moins qu'elles se situent dans une **temporalité limitée** (le court terme) en dépit de leur appel à une généalogie de la crise[2].

En effet, malgré les tentatives de synthèse entre approches sociologique et historique des crises (crise comme résultant d'un processus cumulatif) et psychosociologiques et politiques de ces dernières (crise comme résultat de décisions imparfaites), les approches historiques se décomposent généralement en quatre phases : pré-conditions - événements déclencheurs - expansion - normalisation (Schrivastava, 1995) ou encore : avertissement - phase active - amplification - résolution (Fink, 1986). Elles **restent alors profondément dominées par la dimension technico-économique et la focalisation sur le désastre, la catastrophe ou l'accident.**

En outre, contrairement au cas qui nous préoccupe, il s'agit d'études de crises singulières affectant des organisations identifiées où sont mises en cause des niveaux de responsabilité clairement situés dans des contextes institutionnels relativement stabilisés. En revanche, quand il s'agit de **crise globale affectant tout un mode de régulation,** n'y a-t-il pas tendance -et c'est là un des aspects paradoxaux de cette crise systémique- à la **déculpabilisation/déresponsabilisation des dirigeants,** ces derniers accusant le système de tous les maux ?

Le recours à la bénéficience[3] est dès lors une des principales formes de résistance de la part de l'encadrement face aux contraintes exercées par des acteurs (administrateurs) "intrus" et "parachutés".

Ces conflits découlant d'une redistribution des pouvoirs et portant sur la prise en charge d'un avenir pour le moins incertain, **réactivent des clivages latents au sein même du groupe des cadres** (entre cadres maison et

---

son organisation, à l'épreuve du choc dont le menace la factualité du monde réel", mais pas de façon éternelle bien entendu. Voir H. Arendt, *La crise de la culture* Op. Cit.

[1] T. C. Pauchant, Ian I.Mitroff, *La gestion des crises et des paradoxes,* Presses HEC, 1995.

[2] Cf. D. Cazal et A. Dietrich, *Discours de crise et pratiques de GRH in GRH face à la crise-GRH en crise-* M. Trembley et B. Sire Ed. Presses HEC 1997.

[3] Voir A. Greenwald, *L'ego totalitaire, ou comment chacun fabrique et révise sa propre histoire* in Le soi, recherches dans le champ de la cognition sociale, Delachaux et Niestlé, 1992.

cadres diplômés, anciens et nouveaux notamment), mettant ainsi à nu les fortes hétérogénéités au sein de ce groupe d'acteurs qui se sent passer du stade d'acteurs de contrôle à celui d'acteurs contraints[1].

Cette **dualisation de la direction** de l'entreprise touche également la structure syndicale dans la mesure où, parallèlement aux "efforts" de rénovation du syndicat officiel, on assiste à la **multiplication des tentatives de création de nouveaux syndicats.**

La tâche de ces derniers n'est certainement pas simple vu l'état de division et d'atomisation dans lequel se trouve "la base". L'ambivalence qui la caractérise et que nous avons déjà décrite est l'expression d'un profond malaise à partir du moment où **l'organisation n'a plus cette fonction de contenant protecteur[2] et ne sert plus de cocon[3] contre les agressions extérieures.**

L'éclosion de "pathologies identitaires" auxquelles nous avons déjà fait allusion affecte donc l'imaginaire organisationnel d'acteurs de plus en plus divisés quant au sort et au devenir de l'entreprise. La ligne de démarcation entre "adversaires" du changement (soit par souci de sécurité ou de préservation des acquis et privilèges) et "partisans" de ce dernier (plus par rejet des injustices et autres inégalités du système en place que par appropriation/intériorisation de son contenu) constitue le point de départ d'une nouvelle dynamique conflictuelle que nous tenterons d'appréhender à travers ces différentes manifestations tout au long de cette recherche.

Dès que ces clivages et fractures traversent également les syndicats rendant ainsi leur tâche de mobilisation collective des plus ardues, ces derniers usent du droit de grève et font de la "grève générale illimitée" leur arme de combat préférée.

On assiste alors à une **multiplication de conflits distributifs** (augmentation salariale, révision de régimes indemnitaires) mais aussi à une **nouvelle forme de contestation, celle de la légitimité des dirigeants**. La remise en cause de l'encadrement, qui a pris dans certains cas des formes violentes, traduit ce déplacement des champs des conflits où les cadres servent, dans bien des cas, de boucs émissaires[4].

---

[1] Nous empruntons ces notions d'acteurs de contrôles et contraints à I. Fracfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Hualde en précisant qu'il s'agit de contextes organisationnels foncièrement différents. Cf. les Mondes sociaux de l'entreprise Desclée De Brouwer, 1995

[2] J. Barus-Michel, F. Giust-Desprairies, L. Ridel, Crises - Approches psycho-sociales cliniques, Desclé De Brouwer, 1996.

[3] STRATEGOR, Dunod 3ème édition 1997.

[4] C'est pour faire face à cette situation que les cadres des entreprises publiques créent leur propre organisation. La naissance de l'UNEP -Union Nationale des Employeurs Publics- (re-

L'intensification des conflits et la diversité des formes qu'ils vont revêtir constitue d'une certaine façon une forme d'expérimentation et de **test de l'effectivité du droit de grève**. Ces nouvelles formes d'actions, relevées également dans d'autres pays de l'Est, (A. Bafoil, 1989, B. Muller, 1993) constituent alors un des moyens pour les syndicats officiels de "redorer leur blason" ; ces derniers en recourant à la surenchère veulent ainsi manifester leur **prise de distance par rapport aux pouvoirs publics dans la perspective d'élargir leur électorat**. Nous aurons l'occasion de revenir sur la nature de la "compétition intersyndicale" induite par l'introduction du pluralisme syndical.

C'est donc dans un climat de confusion et de confrontations, tantôt latentes, tantôt ouvertes voire violentes, que des acteurs déstabilisés tentent de se repositionner en inscrivant leur action soit dans des logiques de perpétuation/reproduction de l'ordre ancien, soit au contraire dans des logiques de changement/transformation.

Le **télescopage apparent de ces logiques ébranle dès lors l'"ordre socialiste"** fondé sur le caché, le factice et la fiction unitaire et annonce les difficultés à venir dans la recomposition des dynamiques sociales en entreprise et l'émergence d'une nouvelle régulation sociale.

L'accentuation des différenciations socio-professionnelles constituant les ferments de **nouvelles sources de désordre**[1] impose par conséquent le traitement de la question cruciale de l'intégration et de la cohérence des actions dans un contexte de **forte mouvance organisationnelle et de conversion identitaire profonde**.

C'est face à ces contraintes que se retrouvent des dirigeants d'entreprise subissant eux-mêmes le choc né de cet antagonisme entre "ordre socialiste" uniformisant, sécurisant mais sclérosant et désordre pluraliste certes menaçant mais stimulant.

4.3.2 Initiation à la réflexion stratégique : entre logique d'autonomie et logique de dépendance

Interpellés par des faits qui remettent progressivement en cause la dimension missionnaire de l'organisation (au sens de Mintzberg) et les pratiques qui lui sont liées (paternalisme notamment), les gestionnaires vont, face à l'avènement proclamé haut et fort d'une logique gestionnaire, **com-**

---

présentant exclusivement les dirigeants d'entreprise par la suite) participait initialement d'un projet de regrouper et défendre l'ensemble des cadres.

[1] R. A Thiétart, B. Forgues, *La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations* in RFG, mars, avril, mai 1993.

mencer à "jauger" leurs "capacités organisationnelles" au sens chandlérien du terme c'est-à-dire dans leur triple dimension (méthodes de fabrication, commercialisation et principes de direction).

Le réexamen des dispositifs organisationnels s'inscrit dans une volonté affichée de passage d'un mode extensif de fonctionnement à une "utilisation intensive des installations" et "exploitation optimale des gisements de productivité".

S'inspirant des modèles canoniques de la planification stratégique[1], la réflexion menée généralement en cercles restreints au sein des entreprises, porte essentiellement sur les limites et l'inadaptation de structures fonctionnelles "inachevées" (non prise en charge de nombreux domaines d'activité : planification stratégique, contrôle de gestion...).

C'est sur cette base que des tentatives de réorganisation sont engagées en vue de disposer de structures assurant cette réflexion stratégique et permettant la définition de plan à moyen terme, **plan devant servir de support à la contractualisation des relations entre l'État et l'entreprise**. Mais comme nous l'avons déjà remarqué, cet élan et cette volonté de s'autonomiser sont sans cesse perturbés par la persistance des pratiques d'ingérence et d'interventionnisme du centre.

Ces interférences du politique en début de processus -qui persisteront- **affectent sérieusement la désirabilité et la faisabilité (P. Louart, 1995) de ce changement de deuxième ordre**[2], point qui sera abordé plus loin . La fréquence des revirements centralisateurs sont une des cause de discontinuité dans ce processus de mutation de l'entreprise, accentuant les résistances anticipées déjà fortes et influant négativement la concentration des gestionnaires sur la recherche des formes de pilotage les plus appropriées de ce changement.

Dès à présent, nous tenons à préciser que nous ne défendons nullement l'idée d'un bloc homogène constitué de gestionnaires totalement acquis à cette transformation.

L'émergence des problèmes de pouvoir et les clivages suscités pour détenir ce dernier, mérite en effet d'être analyser de façon plus approfondie tout au long de ce processus.

---

[1] On note à ce sujet qu'un vaste programme de formation en management stratégique à l'intention des dirigeants d'entreprise du secteur de l'industrie lourde a été mis en place avec le concours de la C.E.E. Des séminaires sur différents thèmes (contrôle de gestion, planification, etc..) ont été animés entre 1986 et 1989 par des experts de HEC Paris notamment.

[2] Voir. A. Desreumeaux, 1996, Op. Cit.

La mise en relief des fluctuations, oscillations qui caractérisent son démarrage permettent sans nul doute de comprendre son **évolution qui ne consiste nullement en un passage graduel et linéaire d'un état ancien jugé obsolète à une état nouveau adapté**. Bien au contraire, cette transition sera marquée comme nous aurons l'occasion de le constater par des **accélérations mais aussi des ralentissements, voire des remises en cause, bref une instabilité permanente**.

En reprenant Lewin (1947), nous pouvons dire que l'introduction de ce nouveau dispositif déclenche un processus de **décristalisation** qui déséquilibre les forces en présence et remet en cause leur référentiel respectif.

La recherche de nouveaux repères et l'abandon de routines contre-productives que nous ne limitons pas uniquement au niveau cognitif[1] va certainement produire de nouvelles règles du jeu, voire changer la nature de ce dernier.

Il s'agit donc pour nous d'étudier cette mise en mouvement où s'opposent forces d'inertie ou "restrictives" d'un côté, et forces motrices de l'autre, en évitant les biais du raisonnement alternatif (tiers-exclu) et des approches binaires, l'objectif principal étant d'**appréhender les conditions d'une "recristallisation"** et d'en évaluer le degré de réalisation.

En d'autres termes, et en recourant à une métaphore sportive, il s'avére nécessaire de se pencher sur les conditions de transformation de cet essai d'autonomisation et d'observer ainsi les systèmes de jeu adaptés par les futurs "gagnants" et les futurs "perdants".

Les décalages grandissants entre exigences organisationnelles et structures formelles révèlent les niveaux d'adaptabilité ou plutôt de "transformabilité" de ces organisations, d'où la **nécessité de comprendre les moteurs et les rythmes** (A. Desreumaux, 1996) **de ces processus d'évolution saisis dans leur multidimensionnalité**.

C'est ainsi que pourront être repérées les **nouvelles formes d'hybridation organisationnelle** qui remplaceront celles déjà existantes et décrites précédemment.

Ces **frictions permanentes entre l'ancien et le nouveau** vont comme nous l'avons souligné, déclencher des processus d'apprentissage où seront mis à l'épreuve les potentiels cognitifs des acteurs dans la recherche de voies nouvelles différentes de celles empruntées par le passé.

---

[1] Contrairement à l'approche évolutionniste pure, nous avons tenté de mettre en évidence les conditions de formation de ces routines, en incluant notamment les dimensions socio-historiques et politiques.

Si K. Weick insiste sur la nécessité de "faire ce que l'on a toujours fait dans l'adaptation à court terme", il s'agit surtout dans ce cas, de "**faire ce que l'on n'a jamais fait**" (1977)[1].

Ainsi il faut apprendre à apprendre et remplacer le "savoir contourner et éviter le réel" par le "savoir anticiper et gérer" les conflits et tensions nées des incertitudes d'une société où tout bouge.

Partant de l'idée que **le développement cognitif est ambigu**[2] (amélioration des modèles de diagnostic et des outils d'action d'un côté mais aussi risque de dérives idéologiques et démagogiques de l'autre), nous sommes amené à évaluer l'impact de cette volonté d'autonomisation du fonctionnement des entreprises sur le **développement d'une autonomie cognitive des acteurs** qui leur permettrait de s'approprier et donner du sens à ce changement. Cela pose inévitablement la question de leurs compétence et qualification, question qui doit être liée à l'évolution du rapport des salariés au travail.

Dans cette optique, nous tenterons également d'examiner si cette poussée de rationalisation qui implique une refonte de l'organisation se limite à **l'introduction/imposition d'une rationalisation exclusivement manufacturière**[3] **ou tend au contraire vers une rationalisation toujours plus cognitive voire axiologique** supposant la réflexion sur les valeurs et /ou la cohérence des objectifs et finalités poursuivies par la "nouvelle entreprise".

Entre temps, la fonction personnel évolue dans un contexte caractérisé par une forte incompréhension de la "base" (l'autonomie restant une équation à plusieurs inconnues), des cadres entre désarroi et démobilisation et enfin une perte "en cascade" de la légitimité de la hiérarchie ("actionnaires" contestés par les gestionnaires eux-mêmes remis en cause bien souvent par les salariés).

Compte tenu de cette réalité marquée par **l'effondrement de symboliques fédératrices**[4], cette fonction devrait en théorie jouer un rôle central dans le sens de la "mobilisation" des acteurs en vue de libérer les réserves cachées de leur force de travail.

---

[1] K. Weick, *Organization, design : organizations as self-designing sytems, Organizational dynamics, 1977.*

[2] P. Louart *L'apparente révolution des formes organisationnelles* in RFG janv. fév. 1996.

[3] J. H. Jacot et J.P. Micaelli *La rationalisation cognitive au coeur des nouvelles formes d'organisation* in Cohérence, pertinence..., Op.Cit.

[4] P. Lagadec *Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants* in RFG mars- avril- mai 1996.

Bien au contraire, elle **reste confinée dans une gestion "minimaliste"** tendant à assurer la maintenance du SGT qui consiste principalement dans le traitement de recours en matière de classification par des salariés se sentant toujours "lésés". Restant cloîtrée dans cette logique distributive, elle est contrainte -en raison de la multiplication des conflits[1] -d'intervenir et de jouer "aux pompiers", parant au plus pressé et laissant ainsi les grandes questions liées à la gestion du changement en "instance de traitement".

En fait, **cette structure est au coeur des contradictions qui opposent logique d'autonomisation et logique de dépendance** puisqu'elle a pour tâche, comme nous l'avons déjà précisé, l'application de décisions gouvernementales d'augmentations généralisées de salaire et de révision du régime indemnitaire (décret relatif aux indemnités de nuisance de novembre 1988 par exemple). Malgré une baisse générale du taux d'utilisation des capacités de production de l'ordre de 15% durant cette période, les niveaux de salaires vont augmenter de près de 200%[2].

Cette progression fulgurante des salaires[3], outre son caractère non économique, a pour conséquence un **fort tassement des salaires et une réduction sensible de leur éventail**; ce dernier de l'ordre de 1 à 4 en 1983 est de 1 à 2 en 1992[4]

Subissant donc de plein fouet l'interventionnisme excessif du centre qui intensifie les pratiques égalitaristes, cette fonction ne peut que constater à ses dépens l'étendue de l'écart entre les discours officiels sur le changement et la persistance des injonctions, notamment dans les domaines relevant de son champ d'action.

C'est sans doute pour dénoncer ce rôle de simple exécutant de directives tutélaires que des responsables de cette fonction revendiquent, dans un texte intitulé "pour une nouvelle approche de la GRH " la "réhabilitation" de leur fonction en soulignant que "dans ce nouveau contexte où la réflexion stratégique devient une nécessité impérieuse, l'intégration de la GRH dans la conception de ces stratégies au même titre que les autres dimensions (commerciale, financière, technologique, ...) s'impose".

---

[1] A titre d'exemple, l'ensemble des unités (sept) de l'entreprise ENTPL déjà citée connait une grève durant la période 88-89. Ces grèves (revendications salariales et amélioration des conditions de travail) représentent 47 jours d'arrêt de travail et une perte de production estimée à 20 000 tonnes. Chiffres extraits d'un document intitulé : *Évolution des indicateurs de gestions des ressources humaines* Septembre 93.

[2] Chiffres extraits d'une communication de A. Bouyacoub : *Entreprise publique et économie du marché* décembre 1992.

[3] On peut citer également l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise ENTPL qui sera de plus de 100% entre 1984 et 1989.

[4] Chiffres extraits du document de ENTPL Op. Cit.

Se sentant marginalisés dans ce processus de changement, ces mêmes responsables **multiplient les tentatives de création "d'espaces et cadres de réflexion et d'échange d'expériences"** mais aussi de "**cadres de promotion de la profession** et de **renforcement de leur puissance contractuelle vis-à-vis des partenaires sociaux et de l'État".**

Au moment où cette volonté de rupture avec les modes de fonctionnement habituels est affichée avec force, on assiste à une accélération du processus matérialisée par d'importantes mesures telles que la "libéralisation du commerce extérieur", l'introduction de la sanction économique (mise en faillite des entreprises) et surtout en ce qui nous concerne directement, **l'abrogation du SGT et de la GSE et la promulgation d'une série de lois codifiant les relations du travail dans les entreprises**.

Partant du principe que le "temps est une variable d'action fondamentale qui renvoie à toutes les composantes de l'organisation (structure, culture, système de gestion et d'information)[1], nous avons tenu à retracer les principales caractéristiques d'une phase relativement courte (1988 - 1990) car elle représente à nos yeux un moment fort et décisif dans le vécu des acteurs d'un côté. De l'autre, elle permet de mieux situer et comprendre les enjeux et conflits à venir entre rationalités opposées, voire antagonistes.

[1]A.C. Martinet, *Stratégie et gestion en temps réel* in Cahiers de la Recherche de l'I.A.E. de Lyon n° 9, 1991.

CHAPITRE 5

CHANGEMENT DE MODE DE RÉGULATION : TRANSITION ET RUPTURE

Comme l'ont relevé de nombreux auteurs, il s'agit d'une **transition "inédite", "en sens inverse de l'histoire"** qui ne dispose pas encore de cadre théorique élaboré ni de modèle d'analyse sur lequel s'appuyer (T. Lowit, 1990).

Néanmoins, la diversité des approches, notamment sur le plan économique et à un degré moindre, au plan sociologique, permet d'avancer dans la réflexion et d'appréhender, par-delà la diversité des trajectoires nationales, les aspects essentiels qui caractérisent ces processus de transformation systémique.

Si les analyses portant sur le point de départ (économie administrée, de commandement...) sont loin d'être achevées, les prévisions et pronostics concernant le(s) point(s) d'arrivée ainsi que les moyens privilégiés pour y parvenir restent problématiques et font l'objet de conceptions contradictoires.

Sans les présenter de façon exhaustive, nous nous limiterons à en présenter les principales afin de préciser le cadre conceptuel qui servira de support à l'analyse des réalités qui nous intéressent.

5.1 D'une crise de régulation à une crise de mutation

Si le concept de crise est lui-même en crise (E. Morin, 1976), celui de transition reste quant à lui problématique à bien des égards. Pour certains, en effet, il est soit **ambigu pour penser le changement systémique** (B. Chavance, 1993), soit considéré comme "**terme générique réducteur** ne permettant pas de saisir la complexité du post-socialisme".

De son côté, en voulant mettre en évidence les insuffisances méthodologiques et conceptuelles qui pèsent sur la majorité des écrits traitant de la transition, W. Andreff (1993) a tendance à privilégier un raisonnement en terme de mutations et de ruptures.

En réalité, l'approfondissement de la réflexion et le foisonnement d'interrogations et de questionnements sur l'étendue, la vitesse et l'enchaînement des mesures retenues (X. Richet, 1992) découlent des résultats mitigés et des effets pervers induits par les mesures engagées, non sans grande euphorie au début des années 90, dans la plupart des Pays d'Europe Centrale et d'Europe Orientale (par abréviation PECO).

La théorie du Bing-Bang ou **thérapie de choc** prônée par les "experts es-transition" (Friedberg, 1996) qui s'est traduite par des programmes de stabilisation économique de courte durée (programme des 100 ou 500 jours en Russie, par exemple) montre alors ses limites et risque même d'être désastreuse[1].

Fondée sur des préceptes beaucoup plus monétaristes que néoclassiques à partir de la fameuse règle énoncée par J. Sachs "On ne traverse pas un précipice en deux bonds", cette stratégie standardisée comprend trois étapes : **stabilisation macro-économique - transformation institutionnelle - changements structurels**. Elle est généralement présentée comme nécessaire et suffisante.

Malgré les résultats décevants de cette stratégie en Amérique Latine, on persiste à vouloir la transposer dans ces pays en admettant uniquement une révision et réflexion sur le "meilleur enchaînement" de ces étapes ou ce qui est appelé communément sequencing.

Il suffit de quelques années d'application pour relever les graves et multiples "effets secondaires de cette thérapie dont l'ordonnance s'avérait inadaptée au tempérament du malade"[2].

A ce sujet, des constats sévères sont dressés par des chercheurs et analystes à l'exception de ceux qui font preuve d'un engouement sans précédent avec la foi du charbonnier pour la théorie néoclassique (M. Lavigne, 1992).

A ces critiques, on peut ajouter celles tendant à démontrer que **cette thérapie n'a pratiquement créé aucun mécanisme autorégulateur** relevant du marché[3] ; d'où les doutes formulés sur sa capacité curative au plan économique mais surtout social.

---

[1] Mac Kinnon R.I., "*Spontaneous order on the road back from socialism : an Asian perspective* - American economic review Vol. 80 n° 2/1992.

[2] M. Jeantet, *Les pesanteurs extra-économiques de la transition* in Capitalismes à l'Est - M. Lavigne Ed. Economica 1994.

[3] V. Kouznetsov, *La réforme Gaïdar et les comportements des agents micro-économiques* in Capitalismes à l'est Op. cit.

Les résultats négatifs, voire les échecs de cette politique de stabilisation qui se traduisent par **l'effondrement de la production industrielle**, la contraction des investissements et échanges extérieurs accompagnés d'une baisse sensible de la consommation et du niveau de vie en raison d'une inflation galopante et d'un chômage croissant, amènent certains auteurs à parler de "**grande dépression post-socialiste**" (B. Chavance, 1994) ou de "**récession transformationnelle**" (J. Kornai, 1990).

Ce "basculement" imprévu d'une crise structurelle de régulation vers une crise de mutation va avoir deux conséquences majeures, au double plan théorique et pratique.

Tout d'abord, les **erreurs de diagnostic** sont relevées et deviennent évidentes ; elles consistent en une **surestimation du rôle et de l'ampleur de la demande**, un excès de macro-économie par rapport à la dimension structurelle micro-économique (réforme fiscale, gestion du secteur public...)[1].

Ces erreurs ont, par conséquent, des effets directs sur les prévisions et les orientations stratégiques arrêtées qui révèlent une **concentration excessive sur la stabilisation monétaire**.

Les résultats mitigés de cette politique (taux d'inflation en hausse permanente[2]) relancent le débat sur l'ordonnancement des différentes phases de la transition, la question fondamentale étant celle de l'articulation entre réforme structurelle et stabilisation macro-économique.

Pour reprendre un économiste spécialiste de la région, tous ces pays ont subi un choc plus ou moins fort sans pour autant que celui-ci se soit dans tous les cas accompagné d'une relance effective. En effet, une des principales conséquences de la transition sur les niveaux de vie est leur détérioration rapide et générale. Le choc est tel que l'UNICEF le considère comme **l'un des plus violents observés dans le monde depuis le seconde guerre mondiale**[3]. Les goulots d'étranglements se situent également des deux côtés, de la production et de la demande, les "citoyens dépensant une grande partie de leur salaire simplement pour manger"[4]. Il convient de noter que ces

---

[1] J. Pisani-Ferry, *Assistance occidentale et les problèmes de la transition* in Capitalismes à l'est Op. cit. Dans cet article, l'auteur tente de disculper le FMI qui, selon lui, "est par nature et à travers ses missions une organisation à vision macro-économique contrainte par ses procédures à adopter un horizon temporel court".

[2] Voir. *Les problèmes structurels de la transition en Russie in Problèmes Economiques n°2 463 - 13 mars 1996.*

[3] Voir E. Lhomel, *Introduction du numéro transitions économiques à l'est 1989-1995* La documentation française. Voir également J. Y. Potel, *Effets sociaux de la transition* in Transition économique à l'est idem.

[4] A. Nove, *Economie en transition : quelques commentaires* in Capitalismes à l'est Op. cit.

difficiles conditions de vie ne font qu'**accentuer le relâchement de la discipline dans les entreprises**[1], point sur lequel nous reviendrons plus loin.

C'est donc sous la pression des faits qu'un auteur comme Kornai, qui avait dressé un véritable plaidoyer pour le libéralisme selon les thèses néo-libérales, finit par adopter une attitude plus nuancée par la suite en admettant la **multiplicité des voies pour aller au marché**. Il recommande alors de "se garder des tranchées idéologiques, le passage de la contrainte budgétaire lâche à la contrainte dure nécessitant un **temps de latence** (...) et un **gouvernement fort**". Cette tendance critique vis à vis de la thérapie de choc apparaît y compris chez certains de ses défenseurs qui en proposent une autre version en défendant l'idée d'un "**chemin critique de la transition**"[2].

Dans cette optique, les changements institutionnels (gouvernement légitime et pacte social notamment) sont alors présentés comme des étapes nécessaires conditionnant le succès des politiques de stabilisation macro-économique.

Les effets contrastés des politiques de réformes engagées sont à l'origine de **clivages dans les approches de la transition opposant les tenants de la thérapie de choc** (dans ses différentes versions) aux **partisans du gradualisme**. Ces approches découlent en réalité de deux conceptions diamétralement opposées. La première (stabilisation - restructuration automatique) est qualifiée tantôt de **finaliste** (B. Chavance, 1992) où les "problèmes de continuité sont supposés résolus d'avance", tantôt de **téléologique** (W. Andreff, 1993). Dans ce cas, le point d'aboutissement souhaitable (l'économie de marché) est défini et connu par avance, "l'analyse ne se préoccupant guère de savoir si les contraintes existantes au départ rendraient cette évolution possible ou si elles l'obéraient définitivement".

A l'opposé, "**l'approche génétique**" prend en compte les contraintes du système de départ et les obstacles rencontrés pendant sa transformation (W. Andreff, 1993).

Si la première laisse transparaître un **volontarisme excessif** impliquant/imposant une "marche forcée", la seconde, en revanche, repose sur la certitude **qu'aucune "évolution n'est totalement irréversible**" (W. Andreff, 1993), la transition impliquant à la fois l'inertie, la perpétuation, la destruction et la construction selon un mélange et selon une dynamique variable et incertaine (B. Chavance, 1994).

---

[1] O. Bogomolov, *Les perspectives incertaines de la transformation en Russie* on Capitalisme à l'Est, Op. cit.

[2] D. M. Nuti, *La politique économique - Stabilisation macro-économique et échelonnement des réformes* in *La grande transition économique de l'après-communisme* s/d de G. Duchêne et R. Tartarin Cujas, 1991.

Outre ces deux approches synthétisées dans le tableau ci-après, on note une proposition récente de théorisation de la transition voulant se démarquer aussi bien des approches néoclassiques qu'institutionnalistes.

PRÉSENTATION DE DEUX CONCEPTIONS DE LA TRANSITION

(B. Chavance, 1994)

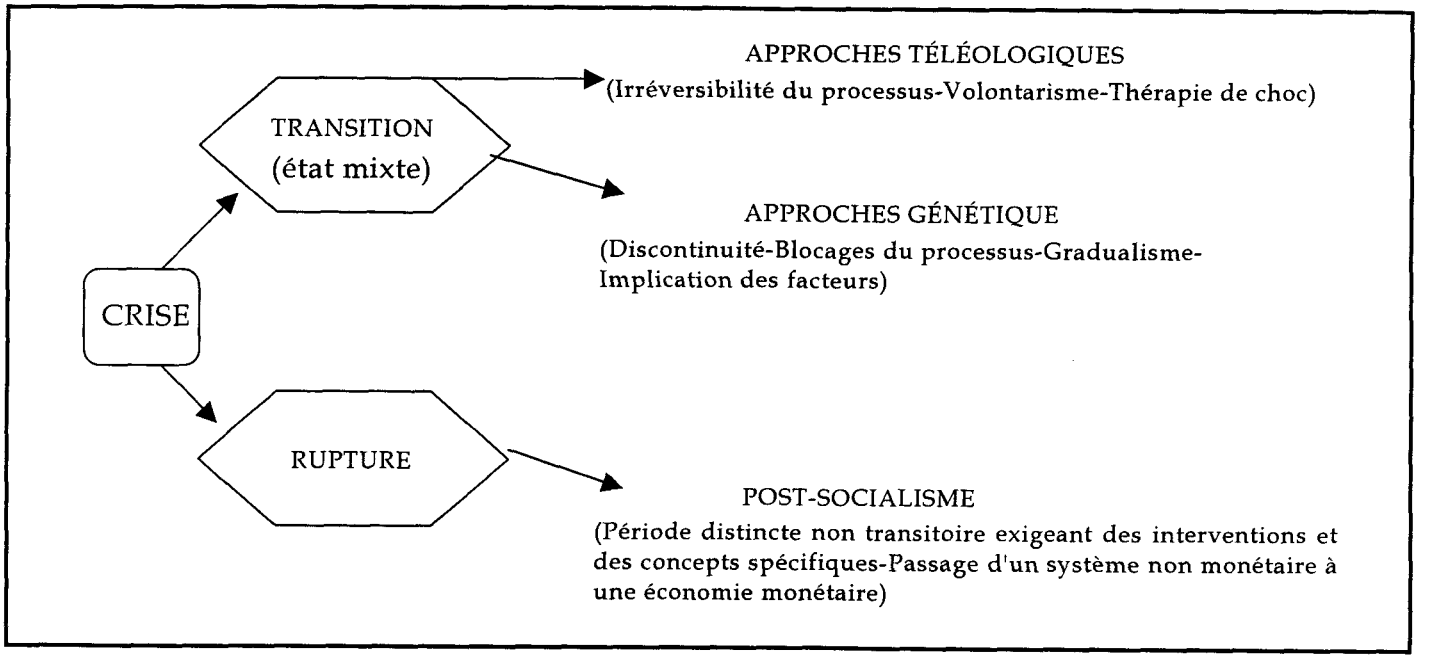
	Optimisme libéral	Prudence institutionnaliste
Quel but ?	Économie de marché libérale	Capitalisme moderne
A quel rythme ?	Rapide	Diversifié selon les domaines, généralement graduel
Comment ?	Par destruction radicale de l'ancien et jeu du marché régulateur	Par recomposition progressive et interactions entre processus spontanés et interventionnisme de transition
Mode de coordination	Le marché étendu aux différents domaines : produits, travail, capital...	Une imbrication entre marchés et autres modes de coordination
Hypothèses sur les comportements	Rationalité absolue de l'Homo economicus, libéré du carcan totalitaire	Apprentissage à partir d'une rationalité limitée dans une situation d'incertitude
Stabilisation à court terme	Monétaire	Monétaire *et* réelle (production, emploi)
Durée de la transition	Quelques années	Une ou deux décennies

Celle-ci **réfute le concept même de transition** et émet l'hypothèse centrale selon laquelle il y aurait **rupture entre le socialisme et le post-socialisme par apparition de l'économie** (sur ce plan, nous ne sommes pas très loin des thèses de V. Mises et V. Hayek qui soutenaient que ces systèmes étaient non-économiques). Considérant qu'il n'existe aucun chevauchement entre ces deux périodes -existence d'un avant et d'un après avec des processus totalement distincts dont l'analyse nécessite l'élaboration d'un "concept nouveau", cet auteur soutient l'idée que le "post-socialisme ne correspond pas au passage d'une économie étatique à une économie

désatitisé mais à l'émergence de nouveaux rapports entre un nouvel état et son économie" (V. Hirshaussen, 1996).

La diversité de ces approches représentée schématiquement ci-après soulève en fait la **double question des enjeux et finalités de la transition** ainsi que celle relative aux voies et moyens retenus.

PRINCIPALES APPROCHES DE LA TRANSITION



Il est clair que ces questions complexes ne sont pas traitées de façon approfondie, aussi nous a-t-il semblé judicieux de les aborder à travers l'examen **de trois concepts** qui occupent à notre avis une dimension centrale dans les processus observés et par-là même dans les essais de théorisation proposés.

Sans vouloir jouer sur les mots, il s'agit essentiellement de **PME** au double sens de développement d'un tissu industriel par la mise en place de petites et moyennes entreprises très actives, et du traitement des questions liées à la **Propriété**, au **Marché** et à l'**État**.

Pour la clarté de l'exposé nous commençons par aborder les aspects relatifs à l'émergence du marché dans ses différentes dimensions, en insistant plus particulièrement sur le "marché du travail", eu égard à notre thème de recherche.

5.1.1 Marché et régulation : une démystification nécessaire

Comme nous avons eu l'occasion de le constater, les débuts de périodes de transition ont été dominés par les **approches apologétiques du marché** où sont mis en exergue ses vertus et **son caractère auto-régulateur**. Le libéralisme néoclassique, dans ses versions originelles (A. Smith) et autrichiennes (V. Mises et V. Hayek) sert de support à cette **vision mythique du marché** selon laquelle celui-ci obéirait à un ordre spontané contrairement à celui du plan artificiellement construit.

Cette conception se limite en fait à ne prendre en compte qu'un marché simple à déterminants peu nombreux et fonctionnant selon le principe du choix rationnel sur lequel s'appuie l'orthodoxie libérale.

N'ayant pas l'intention de passer en revue les théories qui ont voulu rompre avec cette dernière (du marxisme au keynésianisme en passant par les thèses de Schumpeter) ou l'actualiser (y compris au sein du courant néoclassique à travers notamment les théories des droits de propriétés et celle des coûts de transaction -aspect sur lesquels nous reviendrons plus loin), nous voulons souligner **son incapacité à analyser les logiques marchandes dans leur complexité** mais surtout relever les biais et ambiguïtés qu'elle comporte[1].

Selon cet auteur **trois sources d'ambiguïtés** peuvent être retenues : la première consiste dans **l'assimilation de la "loi" du marché à la loi de l'offre et la demande** et la réduction donc du concept du marché à sa version néoclassique ; la seconde tend à faire admettre que **le marché est le mécanisme auto-moteur et auto-régulateur** de l'économie, la mécanique du marché étant rationnelle et la régulation automatique. Ce serait donc sous l'effet de la "main invisible" et de la combinaison des attitudes positives et négatives selon le principe d'harmonie des intérêts que la "ruche" (selon la fable des abeilles de Mandeville) fonctionnerait pour le "bien commun".

Enfin, la troisième découle de **l'équivalence établie entre rapports marchands et rapports de marché** selon laquelle il suffirait que dans un système économique quelconque les biens soient produits en vue de la vente pour que le marché existe.

Les limites de cette approche sont à l'origine de nouvelles réflexions en vue de repenser les fondements mêmes des rapports marchands dans la perspective de démontrer les multiples mécanismes de leur structuration sociale[2].

---

[1] R. Di Ruzza, *Le marché : quelques observations théoriques* in Actuel Marx n°9, PUF 1991.

[2] V. Zelizer cité par A. Guichaoua et Y. Goussault, *Sciences sociales et développement* Op. cit.

A partir du moment où le marché n'est plus considéré comme une structure purement économique, le recours à la pluridisciplinarité s'impose et exige **l'introduction des dimensions historique et socioculturelle** dans les analyses économiques.

C'est ainsi que la "new economic history" fait son apparition à la fin des années 50 en vue de **réconcilier l'histoire et la théorie économique**. Leur dichotomie est rejetée et l'économie en tant que science doit traiter des processus historiques et être dépendante de la recherche historique[1].

Sans entrer dans l'étude détaillée des débats et controverses découlant de cette tentative de synthèse entre les deux disciplines[2], il convient d'insister sur sa portée et les perspectives qu'elle ouvre dans la compréhension des phénomènes économiques en rompant avec l'économisme ambiant.

Il en est de même pour la sociologie dans son rapprochement/convergence avec l'économie qui donne lieu à des travaux de sociologie économique tendant à présenter la structure des marchés comme un cas particulier de la structure générale de la société où les relations d'échange vont au-delà de celles des biens[3].

En replaçant ces dernières dans leur contexte social, des alternatives aux conceptions purement économiques des marchés sont proposées. Dans ce sens, on peut citer à titre d'exemple J. Lie[4] qui met en avant le concept de **mode d'échange** défini comme un "ensemble d'opérateurs engagés dans un ensemble de biens dans le cadre des contraintes technologiques et socio-institutionnelles dont les spécificités sont nées de l'histoire". Sur cette base, quatre concepts d'échange sont alors retenus : **l'échange marchand, seigneurial, entrepreneurial et mercantile**.

Cette typologie nous renvoie en fait à des travaux plus anciens qui s'éloignent nettement des fondements de l'analyse néoclassique de l'échange d'utilités individuelles. En effet, si l'on se réfère à des études menées par M. Mauss, notamment sur des sociétés où l'économique n'était pas hégémonique, on s'aperçoit que les échanges ne portent pas exclusivement sur des biens et des richesses utiles économiquement mais consistent aussi en des dons, contre-dons, prestations, contre-prestations "qui s'engagent sous une

---

[1] Conrad et Meyer cités par R. Rollinat *De l'économie à l'histoire : la New Economic History. Analyse, controverse et bilan critique* in Economies et Société n°3 1994.

[2] Nous faisons allusion notamment aux critiques des approches "normatives" et aux hypothèses "contrefactuelles" développées par R. W. Fogel et A. Gershenkron, voir R. Rollinat Op. cit.

[3] Voir l'article de J. N. Baron et M. T. Hannan, *The impact of economics on contemporary sociology* in Journal of economic literature - Nashville septembre 1994.

[4] Cité par J. N. Baron et N. T. Hannan idem.

forme volontaire par des présents, des cadeaux bien qu'elles soient au fond rigoureusement obligatoires sous peine de guerre privée ou publique". Pour cet auteur, ce type d'échange prend alors la dénomination de système de prestation totale[1].

Dans le même ordre d'idée, on peut citer les travaux de K. Polanyi et de son équipe[2] qui ont retenu **trois notions d'échange**.

La première définie de manière "opératoire inclut tout transfert de biens à double sens à un prix fixé ou selon une proposition indéterminée ou inconnue (...), elle inclut la **réciprocité et la redistribution**".

La seconde, "plus restreinte signifie **l'achat et la vente à des prix définis ou fixés**, le choix se faisant entre l'acceptation et le refus de ce qui est offert". C'est ce qui fait intervenir un "élément supplémentaire de liberté dans l'option : la **négociation du prix** qui détermine l'option finale" et constitue la troisième signification donnée à l'échange.

La mise en évidence des différentes formes revêtues par ce dernier au travers d'une analyse historique remontant aux sociétés antiques vise principalement à démontrer que **l'économie marchande n'est pas automatiquement une économie de marché** d'où **la distinction opérée entre marché et place de marché**, le premier signifiant l'institution créatrice de prix par la confrontation de l'offre et de la demande, la seconde ayant un contenu totalement différent puisqu'il s'agit "d'un emplacement spécifique où les gens se rencontrent pour opérer entre eux des transferts de biens (...). Il peut y avoir échange, place de marché sans qu'il n'y ait de marché au sens où l'économiste l'entend".

Selon ces auteurs, la principale condition pour que le marché devienne créateur de prix et intégrateur réside dans la **désocialisation de l'économie** et son "**désencastrement" des autres sphères** (du religieux, du politico-juridique notamment). Elle constitue alors un mode particulier et est alors régie par des lois propres, les lois dites de l'offre et de la demande[3].

Comme autre tentative de redonner au marché sa vraie place, on peut se référer aux travaux de F. Braudel[4] qui, dans son approche historique des

---

[1] M. Mauss, *Sociologie et anthropologie PUF 1950.*

[2] K. Polanyi et C. Arensberg, *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie* Larousse 1975.

[3] Voir K. Polanyi, *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps* Gallimard, 1983.

[4] *Civilisation matérielle, économie et capitalisme* XV - XVIII[ème] Tome 2 Les jeux de l'échange A. Colin 1979.

échanges souligne l'équivocité de ce terme dans la mesure où il signifie d'une part l'échange, la circulation et la distribution, et de l'autre, une "forme assez large de l'échange, dite aussi économie de marché, c'est à dire un système".

Les difficultés de définition de cette notion sont alors de deux ordres :

- le "complexe du marché ne se comprend que replacé dans l'ensemble d'une vie économique et non moins d'une vie sociale qui changent avec les années" ;

- ce complexe "ne cesse d'évoluer lui-même et de se transformer, donc de ne pas avoir, d'un instant à l'autre, la même signification ou la même portée".

Bien que la littérature soit plus abondante au sujet de la conceptualisation du marché, nous nous pencherons principalement sur les réflexions menées quant aux **fonctions régulatrices de ce dernier** (par opposition à celles du plan) **en évitant de poser le rapport entre marché et société de façon dichotomique**[1].

Cela facilitera notre tâche quand il s'agira d'examiner de plus près les questions liées à la formation des "marchés du travail" dans les économies en transition.

La prise en compte des autres dimensions dans l'analyse des phénomènes économiques et dans ce cas précis, des mécanismes du marché, va donc donner naissance à **un courant hétérodoxe** qui, par delà la diversité des approches qu'il renferme (institutionnalisme, régulation, convention), tente de mettre à nu les **"défaillances" du seul marché dans la coordination des activités économiques**.

C'est ainsi que cette dernière n'est plus conçue comme le résultat des seules transactions marchandes mais **fait intervenir un ensemble d'institutions économiques et sociales** dont les interrelations doivent être analysées de plus près. C'est alors à partir des travaux de Coase (1937) qui s'interroge sur l'utilité des firmes[2] que trois formes alternatives de coordination économique seront retenues : **le marché, la firme, et le droit**, tous trois considérés comme des institutions visant à "faciliter" les transactions.

A partir de l'opposition firme-marché, le courant institutionnaliste se développe et regroupe des approches diversifiées, certaines restant plus proches de la problématique néoclassique telle que la théorie des droits de

---

[1] Voir C. Barrère, *Penser le marché* in Actuel Marx n° 9, PUF, 1991.

[2] R. H. Coase, *La nature de la firme,* Revue française d'économie 2, 1987.

propriétés qui considère les institutions sociales comme des cas particuliers de transaction marchande entre individus, et d'autres telle que la théorie des coûts de transaction qui laisse apparaître une "certaine ambivalence par rapport à cette problématique" (voir B. Coriat et Weinstein, 1995).

En effet, cette construction théorique qui a pris appui sur différentes disciplines, tel que le droit, l'histoire, la théorie des organisations, et bien entendu l'économie, va d'un côté faire de la notion **de transaction une catégorie générale plus large que la notion d'échange englobant le lien social marchand et le lien social organisationnel**[1]. De l'autre, cette réflexion sur les relations contractuelles qui se réfère aux thèses de la rationalité limitée (ce qui l'éloigne de l'orthodoxie néoclassique), s'en rapproche en revanche à partir du moment où elle fait de la transaction bilatérale l'unité d'analyse de base qui suppose des relations entre partenaires égaux évoluant dans des **firmes conçues comme nœud de contrat**, thèse centrale des théories de l'agence. C'est ce qui a valu aux travaux de Williamson d'être qualifiés de "théorie standard élargie" par O. Favereau[2].

Si les approches institutionnalistes ont du mal à se détacher de l'individualisme méthodologique, fondement des théories néoclassiques, les régulationnistes développent au contraire une vision plus holiste où la portée régulatrice du marché est relativisée.

Ainsi, ce dernier est défini comme une "**institution comme les autres, non pas une alternative à une économie sans institution** : sans système juridique, pouvoir de coercition de l'État, système de paiement bien réglé, codification de la qualité et règles d'admission, les marchés sont incapables de fonctionner de façon efficace[3]".

En soulignant que **le marché ne s'est jamais auto-institué**, cette théorie se démarque donc nettement des thèses défendant son caractère spontané et auto-régulateur.

Elle rejoint dans une certaine mesure l'une des principales conclusions de Polanyi selon laquelle "**le libre** échange (c'est à dire le marché auto-régulateur) **et la concurrence, pour pouvoir fonctionner ont eux-mêmes exigé l'intervention**. Le mythe libéral de la conspiration "collectiviste de 1870 à 1890 est contraire à tous les faits".

---

[1] Voir J. Bidet, *Institutionnalisme et théorie des conventions* in Actuel Marx, n°17, PUF, 1995.

[2] Voir B. Coriat et Weinstein, *Op. cit.* Nous tenons toutefois à préciser qu'il s'agit là d'une présentation très succincte de ces théories ; leurs apports et limites dépassant ici notre propos.

[3] R. Boyer, *La théorie de la régulation dans les années 90* in Actuel Marx Op. cit.

C'est précisément cette intervention de l'État qui confère au "non-marché" (de la force de travail, la terre et la monnaie, qualifiées de "marchandises fictives" par cet auteur), la forme de "pseudo-marché". En bref, si l'on se réfère aux recherches historiques présentées succinctement plus haut, il s'avère que sans l'intervention des pouvoirs publics et donc de procédures de régulation "hors-marché", la libre concurrence n'aurait jamais pu s'organiser. Ce qu'il convient donc de souligner c'est que même dans "l'esprit du libéralisme et son substrat théorique néoclassique, **ce n'est pas le marché mais la libre concurrence qui est régulatrice**". Ainsi, à la planification centralisée on n'opposerait plus le marché mais la concurrence pure et parfaite (R. Di Ruzza, 1991).

Ces brèves incursions théoriques concernant le concept de marché ont pour principal objectif de mettre en évidence la complexité du processus de transformation de ce type d'économie qui ne peut en aucun cas se réduire à des transpositions abusives d'une conception idéalisée du marché utilisant des mesures et des dispositifs standardisés.

C'est alors contre cette tendance que de nombreux auteurs, après avoir souligné les ambiguïtés de cette notion "d'économie de marché", **proposent des démarches alternatives s'éloignant des préceptes néoclassiques et monétaristes**.

Dans cette optique, certains soutiennent **qu'il ne s'agit pas d'une transition du plan au marché mais surtout celle de l'État totalitaire à l'économie mixte**, ce qui nécessite le dépassement des oppositions manichéennes (Etat/marché) et la prise en compte d'une **troisième dimension** déterminante dans la construction de cette dernière, à savoir **le degré d'implication des acteurs**[1].

Dans le même ordre d'idées, W. Andreff (1993) défend l'idée d'une **transition vers une économie mixte hybride** plutôt que vers une véritable économie de marché, l'évolution n'étant pas "totalement irréversible", point sur lequel nous reviendrons.

Mais la thèse centrale vers laquelle convergent ces approches hétérodoxes résident dans la **nécessaire mise en place de politiques industrielles favorisant le développement d'un environnement de marché** : suffisance alimentaire, tissu industriel, réseau commercial et de services, infrastructures de communication et de transports[2].

---

[1] R. Lantner, *Gérer l'imprévisible* in Capitalismes à l'Est Op. cit.

[2] Voir. D. Daianu, *Les (des)équilibres dans les économies en transition* - X. Richet, *L'ajustement micro-économique en Europe de l'Est : sélection naturelle ou politique industrielle de marché* - B. Batisda et M. Térésa Virgili, *Crise et réforme à l'Est* in Capitalismes à l'Est Op. cit.

Ainsi, l'opposition farouche à toute politique industrielle gouvernementale manifestée par le prix Nobel d'économie G. Becker qui affirme que "la meilleure politique industrielle est l'absence de politique industrielle" est qualifiée "d'erreur fondamentale, théorique et pratique"[1].

Partant du constat que les goulots d'étranglement se situent, comme nous l'avons déjà souligné, des deux côtés de la production et de la demande, l'idéologie du "laisser-faire" est donc vigoureusement critiquée, la **transition ne pouvant être assurée par un "marché balbutiant"** (J. Sapir 1992). Pour cet auteur, il est totalement "absurde de prétendre vouloir bénéficier des avantages d'un cadre qui n'existe pas encore".

Au centre de cette démarche gradualiste qui consiste à ne pas "courir au marché mais à marcher vers l'économie mixte" (R. Lantner, 1994), figure le **rétablissement de l'autorité et la nécessité d'un nouveau genre d'interventionnisme de l'État,** ce qui constitue le **côté paradoxal de ces réformes** (B. Chavance, 1994).

La mise en place de règles et l'intervention active de ce dernier sont décisives pour mettre un terme à la baisse continue de la production et du niveau de vie (O. Bogomolov, 1994). Par la définition de politiques industrielles (complétant les politiques monétaires et financières) impliquant la participation des acteurs favorables au processus de réformes, la résolution du problème crucial de la réforme de l'entreprise et l'instauration d'une discipline de marché seraient alors plus aisées (M. Daianu, 1994). Elles favoriseraient alors la création d'un environnement concurrentiel considérée comme l'une des principales conditions de passage à l'économie de marché (A. Pouliquen, 1994).

Ces attitudes critiques au sujet des conditions d'émergence du marché ne se limitent pas uniquement aux approches économiques. On peut en effet citer à titre d'exemple E. Friedberg qui, à partir des différentes lectures des expériences de dérégulations sauvages (Grande-Bretagne, USA) et les difficultés rencontrées à l'Est (effets pervers du retour libéral et limites de la régulation marchande), tente de mettre en relief, à partir d'une approche organisationnelle, **le caractère "construit" du marché** (et donc non naturel) dont les règles varient d'un contexte d'action à un autre. C'est ce qui l'amène à affirmer que **"le marché n'existe pas. Il n'y a que des marchés concrets**[2]".

De son côté, F. Braudel (1979) ne manque pas, en abordant les conditions de développement du capitalisme, de préciser **que l'économie de marché est la condition nécessaire mais pas suffisante pour la formation d'un**

---

[1] A. Nove, *Economies en transition : quelques commmentaires* in Capitalismes à l'Est, Op. cit.

[2] E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée* - Seuil, 1993, 1997.

processus capitaliste, d'où la distinction entre production marchande simple et production capitaliste (voir C. Barrère, 1991).

Abordant la lente progression des réformes engagées en URSS et en Hongrie, C. Durand souligne pour sa part que l'on ne "sort pas d'un système bureaucratique et organisé par un coup de baguette magique[1]", la mise en place d'institutions de marché constituant en effet l'aboutissement d'un long processus historique nécessitant l'apprentissage de tous les agents, y compris l'État (B. Chavance 1994).

Dans cette optique, de nombreux auteurs insistent alors **sur l'importance de la prise en compte de la dimension historique** (J. Kornai, 1992, G. Duchêne, R. Tartarin, 1991, G. Wild, 1996) pour montrer que cette **conversion au capitalisme malgré, les "raccourcis possibles", s'inscrirait dans la durée**. Il y a lieu de préciser que celle-ci ne doit pas être conçue de façon linéaire "et unitaire" mais plutôt -pour reprendre Bergson- comme ce qui fusionne le continu et le discontinu.

La parallèle avec l'histoire économique du monde occidental sert à démontrer d'un côté que le capitalisme ne s'est pas construit du jour au lendemain grâce à une multitude de petits porteurs mais plutôt par une évolution progressive des institutions juridiques et économiques[2]. De l'autre, l'évolution du capitalisme ayant consisté dans le passage du "tout marché" (au XIX^{ème}) au système actuel d'économie mixte est utilisée pour signaler les risques d'un "**détour dix-neuviémiste** qui ajouterait au retard de développement engendré par des décennies de socialisme autoritaire, une **rétrogradation historique** creusant les écarts au lieu de les combler" (R. Lantner, 1994).

La prise en compte de la dimension historique ne se limite pas uniquement à la référence au cheminement des pays occidentaux mais consiste également à établir une **corrélation entre les différentes stratégies de transition adoptée et leur résultat**, ainsi que **les conditions économiques et politiques prévalant avant et pendant la période socialiste**[3].

A partir d'une esquisse de l'histoire économique et politique des "démocraties populaires" qui a abouti à l'établissement d'une distinction entre démocraties industrielles et dictatures industrielles et agricoles, ces auteurs

---

[1] C. Durand, *Les modalités de l'intervention de l'état dans les entreprises socialistes* in Sociétés contemporaines n°2, 1990.

[2] B. Deffains, *A la recherche de la firme post-communiste : droit de propriété et débureaucratisation* Revue d'études comparatives Est Ouest (2-1993)

[3] Cf. L. Raineau - F. Facchini, *Analyse comparative des réformes dans les économies post-socialistes : une approche historique - Communication au colloque sur les contraintes et limites de l'économie du marché - Bucarest - 29 juin 2 juillet 1995*

mettent en **lumière l'influence de l'(in)existence d'une tradition démocratique sur l'aptitude à engager des réformes graduelles ou rapides**. Selon eux, "la taille de la trace laissée par les économies du marché, avant la période socialiste, serait un élément important de leur avenir", le critère démocratique constituant alors une donnée centrale dans l'explication des stratégies et processus de transition.

Comme nous le constatons, quelles que soient les approches de ces derniers, ils restent fortement conditionnés par le politique et, plus précisément, par le traitement de la **question de l'État, et plus précisément celle de sa reconstruction**.

5.1.2 De l'État "partocratique" à l'État démocratique : incertitudes et discontinuités d'un processus

Après avoir esquissé les grands traits de "l'État socialiste" dans le chapitre précédent, nous tenterons de cerner les différentes configurations qu'implique sa transformation par rapport à la forme idéale-typique de l'État démocratique fondé sur le pluralisme et la transcendance du droit.

Rejetant d'emblée toute démarche normative à ce sujet et conscient de l'ampleur de cette question, nous nous bornerons à souligner les aspects essentiels qui caractérisent ce processus en insistant particulièrement sur la nature de l'intervention étatique dans les relations économiques et sociales, et plus particulièrement au niveau des relations du travail ; ce qui suppose l'examen des nouvelles formes de relations qui vont se tisser entre l'État et l'entreprise.

La **recomposition des rapports entre le politique et l'économique dans le sens de leur renversement** (prédominance de la logique de la valorisation) s'appuie sur les programmes de libéralisation économique, provoquant, comme nous l'avons vu, des coûts sociaux considérables, aggravant les différenciations et inégalités. Ces dernières reposent alors de façon plus pressante la question de la légitimité des pouvoirs en place.

Bien qu'issus d'élections dans leur majorité, **ces derniers sont perçus comme la source majeure de ces inégalités et considérés comme responsables de leur aggravation**. C'est ce qui explique en grande partie la résurgence avec force de l'ancien clivage "nous-eux", légèrement atténué lors du lancement des réformes qui avaient nourri de nombreux espoirs. Celles-ci devaient permettre le remplacement des mécanismes de redistribution étatique (le capital politique déterminant auparavant largement la position sociale) par ceux du marché. Mais leur mode de mise en œuvre va susciter

beaucoup de désillusions, "la façon de parvenir à la richesse suscitant une désapprobation sociale plus grande que la richesse elle-même"[1].

Les effets pervers des réformes soulèvent donc la question centrale de la redistribution et, partant celle des formes d'intervention de l'État. Sans examiner de façon approfondie ces aspects, sujets à débats et controverses incessants, nous mettrons en exergue les éléments théoriques susceptibles de faciliter l'appréhension des tendances générales observées dans ces processus de mutation et les rapporter au cas qui nous intéresse pour en saisir les particularités.

Si l'on se réfère au **courant libéral** depuis les travaux de Locke et Bentham jusqu'à Nozick, en passant par ceux de Popper, V. Hayek et J. Rawls, on relève que la préoccupation majeure a toujours résidé dans la **limitation de l'intervention de l'État** afin de ne pas perturber le fonctionnement régulier de "l'ordre spontané" issu du marché.

Il convient cependant de signaler que, par delà cet objectif commun, des divergences ont fait leur apparition, notamment au sein des travaux les plus récents. C'est ainsi que le principe hayekien de considérer les inégalités économiques et sociales comme purement privées et l'intervention de l'État comme une forme de "tyrannie", a tendance à être abandonnée et remplacée par une réflexion sur les meilleurs moyens de se protéger de l'abus du pouvoir économique.

Dans ce sens on peut reprendre ce passage de K. Popper qui évoque le cas où l'État ne peut protéger de l'abus économique : "dans un État de ce genre, celui qui est économiquement fort est encore libre de tyranniser celui qui est économiquement faible, et de le priver de sa liberté. Dans ces conditions, **la liberté économique illimitée peut-être toute autant autodestructive que la liberté physique illimitée** (...). En fait, ceux qui disposent d'un excédent de denrées peuvent contraindre ceux qui en sont démunis à une "servitude" librement acceptée, sans avoir recours à la violence"[2].

C'est en partie contre cet état de fait que J. Rawls tente, **à partir de l'exigence de subordination de l'égalité à la liberté**, de définir des principes de justice supposant une révision des modes de redistribution, ce qui lui vaut de vives critiques de la part de R. Nozick, comme nous le verrons par la suite.

Le premier principe porte sur les libertés et défend l'idée selon laquelle "chaque personne a un droit égal à un système pleinement adéquat de li-

---

[1] L. Kollarska-Bobinska *Clivages et conflits en période de transition* in R.E.C.E.O. n°4/1994.

[2] K. Poper cité par D. Losurdo *Libéralisme, société civile, état de droit* in Actuel Marx n°5, PUF, 1989.

bertés et de droits de base égaux pour tous, compatibles avec le même système pour tous"[1].

Quant au second, plus connu et intitulé **principe de différence**, il traite la question de l'égalité et stipule que les "inégalités économiques et sociales doivent remplir deux conditions : en premier lieu, elles doivent être attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous dans des conditions de juste égalité des chances ; et en second lieu, elles doivent être au plus grand avantage des membres de la société les plus favorisés".

En adoptant de telles positions, cet auteur -même s'il considère le marché comme la seule forme de rationalité économique- se démarque d'une certaine façon de l'interprétation libérale, fondée sur le strict respect des droits de propriété, ce que défend fermement R. Nozick en proposant sa **théorie de l'État minimal**[2].

Réfutant la théorie de la justice de J. Rawls car porteuse selon lui d'une approche de la redistribution conduisant à une extension excessive du rôle de la puissance publique, cet auteur défend l'option de "**l'État zéro**", ou pour reprendre l'expression de Gramsci, "**l'État veilleur de nuit**".

Considérant l'égalité des chances comme un "concept sans fondement, une chimère", il estime que tout accroissement des pouvoirs de l'État est injustifiable et contraire au respect des droits des individus.

Mais le fait de concevoir par ailleurs l'État minimal comme une étape transitoire ou comme "canevas d'utopie" à partir duquel les individus peuvent choisir de se donner un système où la teneur collective de leur décision serait plus étendue, vient contredire les thèses du début selon lesquelles tout dépassement de l'État minimal constituerait une violation de ces mêmes droits[3].

Cette brève présentation des différentes approches de l'État au sein du courant libéral explique en partie -malgré le retour en force de ce dernier- **l'absence d'une véritable théorie libérale de l'État**. En effet, si le libéralisme fait de la critique de l'État le centre de son discours, il s'avère incapable d'en penser les limites[4].

Pour les pays en transition, la construction d'un État répondant aux exigences de l'économie libérale va donc **osciller entre cette conception de**

---

[1] J. Rawls, *Théorie de la justice*, Seuil, 1987.

[2] Voir R. Nozick, *Anarchie, état, utopie* PUF, 1988.

[3] Voir M. Fleurbaey, R. Nozick, *La théorie de l'état minimal* in Actuel Marx, n°5, PUF, 1989.

[4] P. Rosanvallon, *La crise de l'État providence* Ed. du Seuil, 1984, 1991, 1992.

l'État minimal et d'autres figures relevant de l'État providence ou de l'État-Nation, ce qui donne lieu à des combinaisons hybrides où se mêlent changements formels et comportements hérités[1] qui prennent dans ce cas-là des **formes de désengagement/déréglementation** ou, au contraire, la **réactivation d'anciennes pratiques centralisatrices et interventionnistes**. Ces réalités contradictoires résultent à notre avis de la conjonction de facteurs endogènes (niveau de développement socio-économique et "potentiel" démocratique) mais aussi exogènes qui résident principalement dans la triple remise en cause de l'État providence dans les pays occidentaux : économique, politique et culturel (P.Rosanvallon, 1981, 1984,1992).

Si ce dernier, fondé sur le compromis social démocrate a réussi pendant un certain temps à assurer une **"coexistence pacifique" du marché et de la justice distributive**, les exigences de la valorisation du capital et son corollaire la croissance à tout prix vont mettre à nu ses limites et exiger la définition de solutions alternatives impliquant l'établissement de nouveaux compromis découlant d'une autre conception du contrat social, aspect que nous développerons par la suite.

Pour ce qui est de l'État-Nation, les différents conflits (notamment celui de l'ex-Yougoslavie) qui ont secoué l'Europe de l'Est et qui se perpétuent en prenant des formes ouvertes ou latentes dans cette région (Asie Centrale) mais aussi dans de nombreux pays du Tiers-Monde, montrent que ce modèle est en train "d'être périmé comme légitimation historique et subjective de l'État (...). Il ne sert plus de principe actif et là où on le brandit, c'est pour couvrir l'effondrement de l'État ou la perspective de la guerre. Dans ce cas, l'essence de ce qui tient lieu d'État est la répression et la guerre[2]".

Outre ces aspects politiques révélant l'affaiblissement de l'État-Nation, la "**mondialisation**" du système capitaliste débouche inexorablement au plan économique sur une **réduction sensible de l'autonomie des États**, y compris ceux des pays développés dans leur choix de politique économique, point sur lequel nous reviendrons.

Face à l'essoufflement et les limites de ces modèles, et compte tenu des tensions sociales induites par la mise en œuvre des mesures de stabilisation économique, les formes d'articulation entre régulation socio-économique et politique qui semblent attirer le plus ces nouveaux États relèvent du **paradigmenéo-corporatiste**. En effet, l'objectif recherché, comme nous le verrons plus loin, est la mise en place de **structures formelles de consultation, de négociation**, voire de prise de décision dans le sens de l'établissement d'ac-

---

[1] Voir E. Magnin, *La trajectoire tchèque des transformations économies post-socialistes : une approche par la complexité* R.E.C.E.O. 1/1996.

[2] A. Badiou *Le pays comme principe* in Bilan économique et social, 1992.

cords socio-politiques susceptibles de réguler les conflits entre trois groupes d'intérêts : **État, employeurs, salariés**[1].

A travers ces tentatives de délégation de pouvoir, l'État veut conférer à ces groupes une légitimité institutionnelle en échange d'une légitimation de ses politiques économiques et sociales. Les formules de négociation tripartite institutionnalisent alors les conflits entre capital et travail et constituent une reconnaissance de la représentation de leurs intérêts propres dans la décision économique et sociale[2].

Mais le **tripartisme** en tant que pratique contractuelle et forme de médiation entre le politique et le socio-économique suppose, d'une part, **l'existence d'un cadre institutionnel adéquat** et, de l'autre, **la présence de groupes autonomes**, conscients de la spécificité de leurs intérêts, ce qui n'est pas le cas ici. En effet, les trois principaux acteurs déjà cités sont en pleine phase de constitution/identification et les conflits d'intérêts sont généralement confinés autour des lignes de démarcations anciennes (égalitarisme) et les réactions focalisées sur les atteintes au niveau de vie[3].

Cette situation, qui génère une sorte de cercle vicieux, perturbe réellement la mise en place d'une dynamique contractuelle. En effet, pour accroître l'efficacité des réformes et améliorer la situation de la population, la participation active de cette dernière est indispensable. Mais pour qu'elle devienne plus active, elle doit faire l'expérience que sa situation s'améliore. Puisque ce n'est pas le cas, comment sortir de ce cercle ? [4].

A cela, il y a lieu d'ajouter les pesanteurs bureaucratiques qui bloquent le processus de séparation/déconnexion des sphères politiques et économiques, les **buts de l'État restant ceux de la bureaucratie et ceux de la bureaucratie, ceux de l'État** ; cette dernière voulant toujours tenir en sa possession l'essence de l'État en cultivant le secret et le mystère en raison de sa nature de corporation fermée[5].

---

[1] Voir O. Giraud et M. Lallement *Construction et épuisement du modèle néo-corporatiste allemand* in Revue française de sociologie, 1/1998.

[2] B. Marquès-Pereira *La dynamique du compromis social démocrate* in Sociologie du travail, 1/1990.

[3] G. Mink et J. C. Szunk *Paradigme sociologique : héritages et nouveaux questionnements* in RECEO , 4/1994.

[4] Question que se pose T. Zaslavskaia, *La pérostroïka, révolution sociale* in Actuel Marx, n°6, PUF, 1989. Notons au passage que c'est cet auteur qui a rédigé le rapport célèbre connu sous le nom de "Rapport de Novossibirsk" à travers lequel avait été remis en cause la gestion centralisée et administrée de l'économie, et défendu le développement du "rôle du marché".

[5] Voir K. Marx, *L'analyse de la bureaucratie*, œuvres choisies T. 1, Gallimard, 1963.

Compte tenu de ces contraintes, notamment l'état embryonnaire de la société civile, nous sommes en droit de nous demander si le modèle néocorporatiste, qui se veut dépasser le volontarisme de l'individualisme sur lequel repose le modèle pluraliste, ne se limitera pas à **des formes de placage juridico-institutionnel qui constitueraient certes une avancée dans le rejet du totalitarisme mais se borneraient à produire de la "démocratie illibérale"**[1], c'est à dire privée de son support naturel, le libéralisme constitutionnel, ce dernier signifiant la protection de l'individu de toute forme de contrainte, quelle qu'en soit la source : l'État, la religion, la société.

Cela nous amène en fait à souligner que **l'ouverture libérale ne doit en aucun cas être prise pour synonyme de construction démocratique** ; elle en est seulement le **préalable**[2] et met au centre du débat la délicate question de la contractualité dans ses formes interindividuelles et centrales[3]. En un mot, elle met à nu la question de la nature et des modalités de l'établissement d'un nouveau compromis social, aspect que nous examinerons de plus près à travers l'analyse du cas qui nous intéresse.

Le passage de la massification/glorification du peuple et des "masses laborieuses" à l'atomisation des individus corollaire de la régulation marchande, a tendance à transformer ces derniers en **contractants** qui, dans leur quête de liberté individuelle, sont amenés à dépasser le stade des passions et sacralisations afin de **prendre conscience de leurs intérêts à travers les nouvelles formes de conflictualité/contractualité**. La promotion de ces derniers deviendra alors **l'antidote** idéal au despotisme[4]. Précisons néanmoins que l'action individuelle n'exclut nullement sa dimension collective mais doit être appréhendée à travers les interrelations qui s'établissent entre elles en fonction de situations données.

A travers cette dynamique, qui impose donc la prise en compte de cette troisième dimension qu'est l'implication des acteurs, il nous est possible d'examiner les conditions de transformation (au double plan macro et micro) de l'exercice du pouvoir dans le sens du **remplacement des relations de domination/coercition par des relations d'échange négocié** à travers la dialectique de l'autonomie et de l'intégration.

En partant de l'idée que l'État n'existe jamais en soi mais bien toujours sous l'angle des rapports avec d'autres acteurs[5], son intervention jusque là **unilatérale** doit donc reposer sur des **formes de réciprocité**. Celle-ci exige-

---

[1] F. Zakaria, *De la démocratie illibérale* in Le Débat n°99, Gallimard, mars, avril 1998.

[2] S. Milacic, *A l'Est, l'état de droit pour induire la démocratie* in RECEO n°4, 1992.

[3] Voir J. Bidet, *La forme contrat, du libéralisme au socialisme* in Actuel Marx n°5, PUF 1989.

[4] A. Hirschman, *Les passions et les intérêts* PUF, 1980.

[5] J. G. Padioleau, *L'état au concret* PUF, 1982.

rait alors à la fois le **rétablissement de l'autorité et la crédibilité de l'État** ainsi que **le respect des contre-pouvoirs** à tous les niveaux de la société.

Le passage de formes "d'échange inégal" fondé beaucoup plus sur des **arrangements implicites** (sécurité contre liberté) que sur des **compromis négociés** à un rééquilibre des relations État-société civile, et par là même avec l'entreprise, passe nécessairement par le **développement de l'autonomie contractuelle de cette dernière** qui suppose bien entendu celle des acteurs qui évoluent en son sein.

Cette phase de transition, qui exige une intervention réglementaire de l'État où se concentrent simultanément des coûts sociaux réels et immédiats et des bénéfices économiques et politiques attendus, ne manque pas de susciter de violents conflits entre "perdants" et "gagnants", conflits accentués par la confusion des règles du jeu et l'absence d'un système de récompenses et de pénalités clairement établi. Aussi sommes-nous conduit à soulever la question cruciale de **la place du droit dans ce processus de transformation**. Si ce dernier était à l'idéologie ce que l'État était au parti, il devient alors le "**pont entre la rive idéocratique que l'on tente d'abandonner et la rive démocratique qui s'offre comme une vaste perspective**" (S. Milacic, 1992). Nous reviendrons sur cet aspect en nous intéressant plus particulièrement à l'évolution du droit du travail.

C'est en ce sens que "**l'origine démocratique de la norme" fonde sa légitimité**, ce qui bien sûr ne peut se réaliser en un tour de main et démontre, si besoin est, la complexité de l'analyse de l'intervention étatique dans cette action paradoxale de désétatisation par le biais de laquelle il doit réorganiser les autres sous-systèmes (le système productif, le système bancaire et financier, le compromis socio-économique -E. Magnin, 1996). En d'autres termes, dans cette "**bifurcation systémique" vers le capitalisme, l'État doit donc transformer les modes régulation tout en se transformant**.

A travers ces quelques détours théoriques, nous voulions mettre l'accent principalement sur trois points : l'intervention de l'État ne doit nullement faire l'objet d'une condamnation/réprobation systématique ou, au contraire, d'une approbation sans faille dans l'absolu. Elle doit **nécessairement être contextualisée** et appréhendée à travers les marges de manœuvre qu'elle offre ou que les acteurs individuels et collectifs créent dans leurs rapports à l'État (J. G. Padioleau, 1982). Ceux-ci peuvent soit favoriser le développement de la négociation/contractualisation (en s'opposant aux différentes formes de dénivellation) ou aller dans le sens contraire, c'est à dire la perpétuation d'un **ordre pseudo-démocratique fondé sur le seul libéralisme économique**. Aussi, à l'indiscipline du plan (tricherie, marchandage) et du marché (corruption, spéculation), faut-il **substituer la discipline de la relation contractuelle** (sans en faire pour cela la panacée, l'émergence de nouveaux rapports sociaux ne se limitant pas à cette seule dimension) toujours révi-

sable à l'échéance et doublée de la menace pour chacun que comporte l'incertitude à terme du marché (W. Andreff, 1993).

La structure sociale marchande qui porte en elle-même et en même temps les risques d'exclusion sociale mais aussi l'ouverture de possibilités politiques nouvelles ne signifie nullement - contrairement aux thèses libérales fort répandues- que le **libéralisme économique entraîne mécaniquement et automatiquement le libéralisme politique**. Les citations d'auteurs représentatifs de ce courant nous permettent d'étayer notre propos. Ainsi, selon A. de Tocqueville, il y a "un lien étroit, un rapport nécessaire entre ces deux choses : liberté et industrie". Cette vision mécanique se retrouve de façon plus claire chez M. Friedman qui soutient que : "le type d'organisation économique qui assure directement la liberté économique, à savoir le capitalisme de concurrence, est en même temps favorable à la liberté politique, car en séparant le pouvoir économique du pouvoir politique, il permet à l'un de contrebalancer l'autre"[1].

L'expérience des pays d'Asie du Sud Est et de certains pays d'Amérique Latine (Chili notamment) montre à l'évidence que le libéralisme économique peut bien s'accommoder de régimes autoritaires, voire totalitaires.

Le mariage capitalisme-démocratie n'allant pas de soi, il convient donc de concevoir celle-ci comme **un processus, une dynamique** et non "une projection dans l'avenir, un état futur pour la réalisation duquel il faudra sacrifier une, deux ou même plusieurs générations. **Elle débute d'emblée**" (V. Pusic, 1993).

Elle suppose également que soit réglée la question de la légitimité de l'État qui ne doit en aucun cas se réduire aux élections (aussi "pluralistes" soient-elles) mais consister dans la mise en place d'institutions démocratiques, assurant la garantie des libertés individuelles et collectives. Dans ces conditions, au lieu de nier le conflit comme ce fut toujours le cas, ce dernier doit être au contraire reconnu sans pour autant que sa solution signifie l'élimination de l'autre ou la violation des droits constitutionnels.

En évitant de surestimer aussi bien l'action de l'État que la rationalité du marché, et en tenant compte de la dynamique du mouvement social, nous voulons mettre l'accent sur la **multiplicité des formes de compromis sociaux qui peuvent s'instaurer et qui se situeraient dans une sorte de continuum allant de l'ordre autoritaire à l'idéal auto-gestionnaire**. L'établissement de compromis post-social-démocrate (voir P. Rosavallon, 1981,

---

[1] Voir l'article de D. Clerc, *Libéralisme politique, libéralisme économique : les frères ennemis* in Alternatives économiques H/S n°37-3, 1998.

1984, 1992) ou la réalisation de la démocratie post-libérale[1] seraient alors deux formes envisagées -malgré les différences d'approches- qui remettraient en cause l'hégémonisme de l'économique et son support théorique : la pensée néo-libérale.

Cela nous conduit inévitablement à nous interroger sur la portée de ce processus de transition en évitant bien sûr toute généralisation : permettra-t-il le dépassement du capitalisme ou au contraire se limitera-t-il à en assurer la réalisation dans des versions tantôt "primitives", tantôt "civilisées" ?

L'organisation du travail dans les entreprises et les modes de gestion dominants ne dépendraient-ils pas alors de l'une de ces deux versions ?

Les réponses à ces interrogations dépendent en partie du mode de traitement d'une question non moins cruciale : celle de la propriété des moyens de production et d'échange.

5.1.3 De la propriété "impersonnelle" à la propriété privée : enjeux et controverses

La problématique de la privatisation au centre de ce processus de transition va donner lieu à différentes approches et constituer, par sa portée, **l'une des mesures les plus controversées**.

Les approches contradictoires à ce sujet et qui se manifestent dans de multiples écrits, se situent dans le sillage des oppositions plus larges déjà évoquées relatives aux stratégies de transition (thérapie de choc ou gradualisme).

Le sens et le contenu donnés à la privatisation laissent donc apparaître des différences notoires selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre approche.

S'inspirant principalement des courants néoclassiques et plus particulièrement des théories des droits de propriété et de l'agence, les **tenants de la "thérapie de choc" invoquent comme principale justification d'une privatisation générale et rapide, la nécessaire incitation des agents économiques**. L'argumentation principale repose dans ce cas sur le postulat du lien indissociable entre efficience économique, économie du marché et propriété

---

[1] S. Bowls et H. Gintis, *La démocratie post-libérale, essai critique sur le libéralisme et le marxisme* La Découverte, 1988.

privée[1]. A partir de là, l'accent est mis sur le caractère illusoire du marché en l'absence de propriété privée, seule forme assurant un système d'incitation et de contrôle efficace, par opposition à l'entreprise publique vouée à l'inefficacité en raison de l'absence "d'un vrai propriétaire", l'État étant considéré comme "mauvais propriétaire".

En affirmant la supériorité de la propriété privée sur toutes les formes de propriété collective, la privatisation constitue aux yeux de ces auteurs, la principale finalité de la transition et doit donc précéder la restructuration des entreprises, l'objectif étant de parvenir le plus rapidement possible à démanteler le secteur public et le remplacer par un secteur privé performant garantissant l'efficacité productive et allocative des biens. Dans ce cas, on peut dire que, d'une certaine façon, le plan impératif est remplacé par la privatisation impérative (B. Deffains, 1983) et la collectivisation forcée par la privatisation forcée (W. Andreff, 1993).

Il convient toutefois de relever qu'au sein même de ce courant, une tendance à la distanciation par rapport à cette orthodoxie (comme ce fut le cas pour le marché) essaie de relativiser les jugements au sujet de la traditionnelle opposition privé/public. Ainsi, pour Stiglitz, **la mixité de la propriété n'est pas en soi un handicap au bon fonctionnement du marché** puisqu'il existe des **entreprises publiques efficientes** comme **des entreprises privées inefficientes**. Toujours selon cet auteur, l'aspect le plus important pour les économies en transition réside dans **la création d'un environnement concurrentiel**[2], l'incitation résultant beaucoup plus de ce dernier que de la nature de la propriété.

Sur un autre plan, et se démarquant des théories traditionnelles de l'incitation en raison de leurs "failles et limites" (compte tenu de l'"altruisme" de l'individu et des possibilités d'incitation efficaces à l'adresse des non propriétaires), d'autres approches présentent "la privatisation comme condition préalable d'une restructuration industrielle efficace" en mettant en avant l'argument de la faible compétence économique, "ressource extrêmement rare et fort mal allouée"[3].

Dans ce cas, la privatisation aurait alors "pour objectif majeur la recherche et la sélection de cette denrée rare que sont les propriétaires compétents".

---

[1] Voir l'article de N. Holcblat, *Privatisations : problématique et modalités* in Transitions économiques à l'Est (1989-1995) - La documentation française, 1995.

[2] J. Stiglitz, *Wither socialism* , - Cambridge Mass, The MIT Press 1995.

[3] P. Pelikan, *Les entreprises d'État après le socialisme : pourquoi et comment les privatiser rapidement* - RECEO 2-1995.

Si la compétence des gestionnaires d'entreprise est diversement appréciée (voir J. Kornai, 1990, M. Wieviorka, 1994, X. Richet, 1996, J. Sapir, 1996), elle constitue néanmoins un problème central sur lequel nous reviendrons. Mais croire que la privatisation est la seule solution efficace relève plus du volontarisme que du réalisme, vu les effets pervers qu'elle génère et que nous aborderons plus loin.

Pour rester dans le camp des défenseurs de cette conception des privatisations, on peut citer **ceux qui la considèrent comme prioritaire sans pour autant préconiser le passage du "tout État ou tout privé"**. Prenant la précaution de distinguer le "souhaitable du possible", et tout en défendant l'idée que les "objectifs fondamentaux de la privatisation des entreprises d'État devrait être une efficience accrue et une sélection et adaptation souple des structures organisationnelles", **ils ne manquent pas d'insister sur le "rôle dirigeant de l'État"** durant cette phase. Ce dernier devrait alors "fournir les règles du jeu et assurer un filet de sécurité afin de ne pas laisser la réaffectation des droits de propriété à l'évolution spontanée"[1].

Cette attitude prudente rejoint en partie celle des tenants du gradualisme qui s'inspirent principalement des approches régulationistes et institutionnalistes. Si **la "vision secouriste" de l'État est rejetée d'emblée** (B. Chavance, 1994), ce dernier doit en revanche occuper une place centrale dans ce processus, sa restructuration étant considérée comme la "condition sine qua non de la réussite"[2] de ce processus.

Ce courant adopte, vis à vis de la privatisation, une **attitude critique au double plan conceptuel et pratique** (voir B. Batisda et M. T. Virgili, 1994). Ainsi, si le "flou" des droits de propriété et ses incidences négatives sur l'efficacité des entreprises ne souffre d'aucune contestation, la croyance en la **"magie" de la privatisation et les tournures de campagne politico-idéologique qu'elle a tendance à prendre**, (J. Sapir ,1992) sont vigoureusement dénoncées.

La tendance est alors au **rejet du mimétisme et suivisme des dogmes libéraux**, voire ultra-libéraux, et, par voie de conséquence, à la préconisation **"d'attitudes pragmatiques** éloignées de tout parti-pris idéologico-politique".

Dans ce sens, l'analyse et la mise en évidence des obstacles et contraintes ne se limitent pas alors à la seule sphère économique mais relèvent d'une approche beaucoup plus large, où sont combinées la prise en compte du poids du passif et de l'héritage "socialiste" mais aussi les modalités de conduite des réformes et leurs répercussions socio économiques et politiques.

---

[1] I. Grosfeld, *La désatisation de la propriété : le cas polonais* in La grande transition Op. cit.

[2] J. Sapir, *Action publique et agent privé : vers un modèle russe* in RECEO, 2-1996.

La présentation détaillée de ces différents facteurs de blocage dépasse les limites de cette réflexion, aussi avons-nous jugé indispensable de ne retenir que ceux qui revêtent un caractère général et ont des effets directs au double plan technico-économique et socio-politique.

Tout d'abord, le **faible niveau d'épargne généré par les politiques de stabilisation macro-économique** ne facilite nullement la cession des actifs, quelle que soit la formule retenue. En effet, les salariés (à l'exception des cumulards et autres combinards,) dont les niveaux de vie ne cessent de se détériorer, assistent, non sans amertume et frustration, à la vente de la propriété d'État dont ils se sont toujours considérés comme propriétaires.

Ces difficultés d'épargne -relevées par de nombreux auteurs (W. Andreff, 1993, O. Bogomolov, 1994, I. Salgo, 1994, N. Holcblat, 1995)- qui imposent le recours aux capitaux étrangers, ne sont pas sans raviver des comportements xénophobes[1], expression d'un nationalisme primaire, entretenu et exploité politiquement.

Nous en arrivons alors à aborder les **questions morales et politiques** soulevées par ces privatisations.La volonté des anciens privilégiés du régime et autres "apparatchiks" d'**échanger l'ancien pouvoir contre la nouvelle propriété** est à l'origine de formes de "**privatisation nomenklaturiste**", caractérisée par le manque de transparence et dans certains cas (Russie notamment), par la collusion manifeste avec la mafia (voir R. Boyer 1995 et J. Sapir 1996).

Les nombreuses irrégularités liées à ces pratiques provoquent des accusations de "bradage" de la propriété publique d'autant que **l'inexistence de marchés financiers** rend **l'évaluation des entreprises** -qui n'est pas chose aisée, y compris dans les économies occidentales- **des plus compliquées**.

Les incidences de la privatisation sur la recomposition du pouvoir politique montrent clairement **qu'elle ne doit en aucun cas être réduite à sa seule dimension technique**, l'allocation des biens et ressources relevant de l'économie politique par excellence[2].

Le **second obstacle à la privatisation est de nature sociale**. L'absence de couches d'entrepreneurs, au sens Shumpetérien du terme, laisse place à des comportements beaucoup plus spéculatifs comme nous l'avons déjà relevé. C'est ainsi que la privatisation crée de nouveaux appétits et sert de "bouillon de culture" pour des "affaires juteuses" à court terme (B. Batisda et M. T. Virgili, 1994). L'aversion pour le risque et l'attrait du gain facile ont

---

[1] Voir M. H. Bérard, *Privatisation à l'Est : la vision d'un acteur occidental* in Capitalismes à l'Est Op. cit.

[2] J. M. Von Brabant, *La privatisation en Europe de l'Est* in Capitalismes à l'Est Op. cit.

pour conséquence la faiblesse des investissements productifs et la prolifération de spéculateurs que l'on pourrait qualifier de "**rentrepreneurs**" ((re)preneurs de rente), profitant de leur capital relations dans les "hautes sphères" pour réaliser leur accumulation.

C'est en raison de cette forte propension à dégager des profits par tous les moyens que l'on est en droit de nous demander s'il n'y a pas "**abus de langage" en recourant dans ce cas au terme d'entrepreneur**[1]. Accaparés en effet par le seul "business", ils ne constituent ni une classe professionnelle "en soi" et encore moins une classe politique "pour soi"[2] porteuse de projets de développement et de modernisation.

Compte tenu de ces effets pervers de la privatisation, certains auteurs soulignent alors les difficultés liées à l'émergence d'une couche "d'entrepreneurs dynamiques" (B. Deffains, 1993, W. Andreff, 1993, O. Bogomolov, 1994), et insistent sur la nécessaire prise en compte de la dimension historique de ce "processus d'embourgeoisement" (J. Kornai, 1990). En effet, l'existence et le développement d'une classe moyenne dont le noyau dur serait constitué par des "entrepreneurs industrieux" ne peut s'envisager à court terme, compte tenu de la tendance à l'enrichissement facile d'une infime minorité d'un côté, et de l'autre, à la paupérisation croissante des salariés (y compris des cadres supérieurs et dirigeants), paupérisation découlant des mesures de stabilisation macro économique (inflation galopante, notamment) ; c'est là **un autre cercle vicieux du processus de transition**.

Les différentes dérives que nous venons sommairement de décrire résultent en fait d'une contrainte de taille, à savoir l'**inexistence d'un environnement de marché**. Celle-ci compromet la réalisation des objectifs aussi bien institutionnels (décentralisation du pouvoir économique de décision quant à l'usage, la disposition et la jouissance de la richesse) que d'efficience (redéfinition des règles de comportement des agents économiques en assurant le primat de la valeur d'échange sur la valeur d'usage)[3].

L'absence de cet environnement et la faible part, voire la quasi-inexistence d'un secteur privé productif, sont les principales données contextuelles qui permettent de distinguer qualitativement et quantitativement (N. Holcblat, 1995) ces privatisations de celles réalisées en Europe Occiden-

---

[1] Voir. M. Wieviorka, *Les nouveaux entrepreneurs et les directeurs d'entreprise en Russie,* in RECO, 4-1994.

[2] Voir C. Mercier-Suissa, *De nouvelles pratiques de management en Russie,* in RFG, janvier février 1998.

[3] P. Dieuaide, *Privatisation, salariat et discipline de marché en Russie : réflexions critiques et théoriques* - Communication lors d'un colloque sur les "contraintes et limites de l'économie de marché, Bucarest 29 juin - 2 juillet 1995.

tale[1]. C'est la raison pour laquelle l'approche gradualiste **accorde la priorité à la mise en place de ce cadre institutionnel** afin d'éviter que la privatisation ne se limite à un simple transfert formel des actifs publics, l'essentiel n'étant pas, comme déjà souligné, l'acquisition de la propriété mais l'aptitude à l'exploiter efficacement.

Cela suppose alors la redéfinition des droits de propriété à travers la promulgation d'un code civil, pénal et un code de commerce adaptés, mais aussi et surtout par la **démonopolisation et l'encouragement de la concurrence** à l'aide de ces nouvelles réglementations et de nouveaux mécanismes de surveillance (J. Von Brabant, 1994).

Partant de l'idée que le monopole représente souvent un obstacle plus important à l'accroissement de l'efficacité que la forme de la propriété elle-même (I. Salgo, 1994), certains auteurs estiment que **l'objectif fondamental de la transition n'est pas la privatisation mais la "recommercialisation" de l'économie**, l'enjeu principal résidant dans la création des institutions de cette recommercialisation susceptible de mettre fin à la "garantie de vente" (J. Sapir, 1992, P. Dieuaide, 1995).

Cette insistance sur la démonopolisation se justifie par les risques de substitution de monopole privé au monopole public (l'exemple de Volkswagen qui a voulu conserver des parts de marché de Skoda en Tchécoslovaquie en est l'illustration). Les formes qu'a tendance à prendre la démonopolisation en Algérie (abordée plus loin) ne peut que renforcer ces craintes.

Outre la création de ce cadre institutionnel fondé sur **une réforme radicale des droits de propriété** qui favoriserait le développement de l'initiative privée et, par là-même, la revitalisation de la société civile (ce qui exige l'affermissement et l'approfondissement du processus démocratique), le second point de convergence des auteurs se réclamant de cette démarche progressive consiste à **préconiser la privatisation préalable de la gestion des entreprises publiques** (W. Andreff, 1993, X. Richet, 1994, B. Deffains, 1994, B. Chavance, 1994).

Cette forme de privatisation suppose alors la restructuration et la transformation de ces dernières en sociétés par actions. Elle aurait, comme principaux objectifs, la **mise en compétition de ces dernières avec les entreprises étrangères** et l'évaluation de leur activité sur la base de critères de gestion, comparables à ceux d'un secteur privé performant.

---

[1] Pour plus de précisions sur les différences relevées à ce sujet, voir le texte de M. H. Bérard, *Privatisations à l'Est, la vision d'un auteur occidental in Capitalismes à l'Est,* Op. cit.

En outre, ce mode de privatisation qui s'inspire en partie des méthodes utilisées dans certains pays occidentaux (France notamment) aurait le mérite de **faciliter l'apprentissage des différents acteurs aux modes de gestion moderne** et éviter ainsi la désorganisation du système productif, le processus de privatisation étant "long et coûteux" (X. Richet, 1994).

L'adoption de cette démarche soulève en revanche de nombreux problèmes liés aux nouvelles formes de relations État - entreprises d'un côté, et aux capacités d'auto-transformation de celles-ci de l'autre.

En effet, et comme nous l'avons maintes fois souligner, le maintien de leur statut d'entreprise publique risque, malgré la mise en place de relations contractuelles avec l'État de réactiver les pratiques interventionnistes et tutélaires génératrices d'inefficacité.

La mise en place de sociétés holding dans certains pays (Hongrie, par exemple) en vue de restructurer et préparer la privatisation des entreprises publiques en l'absence de politiques financières et donc de contraintes sur ces structures, n'ont pas permis l'élimination des "craintes d'une nouvelle bureaucratie de tutelle" (I. Salgo, 1994, X. Richet, 1994). Les résultats de cette expérience méritent d'être étudiés dans la mesure où l'Algérie semble avoir retenu la même formule.

Concernant le second aspect, l'instabilité du contexte et les incertitudes qui en découlent n'ont-elles pas tendance à influer négativement sur le potentiel d'adaptation de ces entreprises aux exigences de libéralisation ?

Cette question nous renvoie à celle plus générale relative aux **possibilités de réformer et transformer le secteur public "de l'intérieur"**, c'est à dire en puisant principalement sur ses propres ressources, humaines notamment. Cela sous-entend la reconnaissance de leurs capacités à acquérir les compétences et l'expertise nécessaires, éventualité que certains auteurs écartent catégoriquement, condamnant les gestionnaires du secteur public à rester "d'éternels bureaucrates, cherchant toujours à utiliser à leur profit leurs connexions politiques" (J. Kornai, 1990).

L'importance des questions suscitées par le choix de cette voie et la diversité des réponses apportées[1] ne sont pas sans intérêt dans l'analyse des

---

[1] Signalons au passage qu'entre les approches défendant l'idée de privatisation rapide et spontanée et celle au contraire, optant pour une démarche pragmatique et progressive, nous pouvons citer l'approche qui se veut produire "des concepts spécifiques" pour analyser le post-socialisme. Si le concept de transition est considéré comme "réducteur," celui de privatisation est à son tour considéré comme un concept de "continuité". Il est alors remplacé par un" second concept (après celui de monétarisation) de rupture" : celui de capitalisation définie comme le "processus par lequel certains morceaux d'un ex-combinat à valeur indéterminée au moment de la monétarisation, devient des entreprises soumises à un contrainte de

réalités particulières qui nous intéressent. Notons à ce sujet que notre attention porte sur les "**grandes privatisations**" pour deux raisons principales : la première tient au fait qu'à la différence des PECO, le secteur des petits commerces et de l'artisanat relève déjà en grande partie du secteur privé en Algérie. La seconde a trait aux difficultés que pose la grande privatisation tant au plan de sa conception que celui de sa mise en œuvre.

Fort des enseignements -à partir des expériences pratiquées dans ces pays et des différentes classifications opérées à ce sujet[1]- nous pourrons cerner la problématique de la privatisation en Algérie, d'autant plus que ses modalités n'étaient pas encore définitivement arrêtées au moment où notre recherche était menée.

C'est donc dans **des entreprises en attente de privatisation** avec toutes les conséquences que cela implique tant sur le plan des représentations que des comportements organisationnels que nous tenterons d'identifier les principales logiques d'action.

Le bref survol des approches de la privatisation nous permet de souligner la nécessité de **donner un sens large à cette notion**. Celle-ci englobe alors aussi bien la transformation de l'entreprise en société commerciale que la commercialisation (définie comme la subordination de la gestion à un objectif de rentabilité), la cession par contrat de la gestion à des personnes privées et enfin la vente des actifs (N. Holcblat, 1995).

Cette "recommercialisation" ne se limitant pas à la seule vérité des prix exige donc -pour assurer la prédominance de l'esprit d'entreprise sur l'esprit spéculatif- **des réformes structurelles** à même de promouvoir une "efficacité dynamique de marché sur la base de processus politiquement et socialement construits"[2].

Dans cette optique, et pour compléter la présentation des données contextuelles caractérisant ces processus de transition, il nous faut mainte-

---

valorisation du capital : la capitalisation et le processus de création de nouvelles entreprises", V. Hirshhaussen (1996). Nous pouvons relever au demeurant que cette définition n'est pas aussi originale si l'on se réfère à celles déjà données par d'autres auteurs (J. Kornai, 1990, B. Deffains, 1993, J. Von Brabant, 1994) qui insistent sur le fait que la privatisation doit permettre la création d'entreprises privées et ne pas se limiter à la "commercialisation" du secteur public.

[1] Voir .Document de la Banque de France, le *droit de propriété et les privatisations en Europe Centrale et orientale : une analyse par pays* in Problèmes économiques n°2 241, septembre 1991 .Voir également N. Holcblot Tableau récapitulatif des privatisations par pays in Transitions économiques à l'Est, la documentation française, 1995.

[2] R. Boyer, *La grande transformation de l'Europe de l'Est : une lecture régulationniste* , préface à l'édition japonaise de l'ouvrage *La grande transformation du socialisme*, T. Yamado, R. Boyer éd.1993.

nant nous intéresser -compte tenu de notre objet de recherche- à **l'émergence du "marché du travail"** et, par là même, au nouvelles formes de salariat à travers le dispositif législatif et organisationnel mis en place. Pour ce faire, nous nous appuierons constamment sur l'analyse des interactions entre "l'extérieur et l'intérieur" et ce, au double plan macro et micro économique et social.

5.2 "Marché du travail", salariat et pratiques organisationnelles

Le rétablissement de la discipline économique qui est l'un des objectifs centraux de cette transition, impose la recomposition du rapport au travail. Celui-ci, qui repose, comme nous l'avons déjà évoqué, sur un "salariat incomplet" va devoir, à son tour obéir à une discipline salariale résultant d'une double pression, externe et interne.

La première devrait se matérialiser par l'apparition d'un "marché du travail à offre structurellement excédentaire" (W. Andreff, 1993) et son corollaire la menace permanente de licenciement.

Quant à la seconde, elle découlerait de la reconnexion du salaire avec les niveaux de productivité sur la base des résultats de l'entreprise, redonnant ainsi aux salaires leur rôle d'affectation des travailleurs entre les emplois et d'incitation à la fourniture d'efforts sur les lieux de travail. Cela signifie donc la **levée des inadaptations et autres distorsions qui ne permettaient pas au salaire d'assurer leur fonction incitative**, tant au niveau des entreprises (rémunération centralisée) que chez les salariés (tendance à l'égalitarisme et non correspondance entre efforts et gains réels perçus)[1].

La soumission du fonctionnement du "marché du travail" aux conditions de valorisation du capital ne peut donc se concevoir sans l'instauration et la généralisation du salariat en tant que rapport social dominant. Pour y parvenir, une **réforme monétaire du "salariat" existant** s'impose. Elle reposerait alors sur "l'ancrage des monnaies bancaires dans la production". Cela signifie que l'"acceptation des salariés d'être rémunérés après avoir travaillé contraindrait en retour les entreprises à un engagement réciproque de vente de la totalité des produits de leur travail avant leur paiement" (P. Dieuaide, 1995).

Selon cet auteur, c'est "**cette contrainte préalable de vente**" qui mettrait fin à l'antériorité logique de la formation des revenus sur la produc-

---

[1] Voir M. Sologub, *Le marché du travail et les inégalités de revenu en URSS* in la grande transition Op. cit.

tion, antériorité qui est la négation même de toute production marchande fondée sur le travail salarié.

5.2.1 De l'indiscipline économique à la discipline au travail : la nécessaire généralisation du salariat

L'instauration de la discipline du travail relève alors tant de la sphère de production que de celle de la distribution, l'objectif étant de "réhabiliter" la valeur d'échange dans des économies jusque là "gouvernées", comme nous l'avons vu, par la valeur d'usage. A ce sujet, le constat établi par Marx n'est pas sans intérêt : "Quand la forme d'une société est telle, au point de vue économique, que ce n'est point la valeur d'échange mais la valeur d'usage qui y prédomine, le surtravail est au moins circonscrit par le cercle des besoins déterminés ; mais le caractère de la production n'en fait point naître un appétit dévorant. Quand il s'agit d'obtenir la valeur d'échange dans sa forme spécifique, par la production de l'or et de l'argent, nous trouvons déjà dans l'Antiquité, le travail le plus excessif et le plus effroyable".[1]

Les risques d'aboutir à ces situations sont d'autant plus grands si le processus de recomposition du rapport au travail, et de la relation salariale en général sont laissés au "seules lois du marché", point sur lequel nous reviendrons.

Essayons pour le moment de porter notre attention sur les dispositifs mis en place en vue de remplacer "**les comportements non économiques**" propres à "l'homosoviéticus" par **des comportements obéissant à la rationalité économique** visant la généralisation des relations marchandes capitalistes.

Ces actions ont porté principalement au plan macro économique et social sur des modifications de la législation du travail ainsi que sur celles relatives à la protection sociale.

La mise sur pied d'un cadre légal et institutionnel du "marché du travail" laisse apparaître de nombreux points communs, notamment la liberté d'association, la reconnaissance du droit de grève, et la grande latitude réservée aux négociations collectives dans la définition des conditions de travail et des modes de rémunération.

---

[1] Karl Marx, *Le capital* tome I, Livre I, Editions Sociales, 1975.

L'adoption de ces dispositions durant la même période, d'où l'expression de "printemps législatif et constitutionnel de 1990"[1](M. Granat, 1992), laisse toutefois apparaître des différences (notamment sur le degré de (dé)centralisation des négociations) dont l'analyse dépasse le cadre de ce travail.

Si nous nous intéressons plus particulièrement à l'impact de ces dispositifs sur la formation d'un "marché du travail" et ses incidences sur le contenu des relations du travail, c'est surtout dans la perspective de cerner les questions théoriques et pratiques susceptibles de faciliter l'analyse de l'évolution/transformation des principales logiques d'action au sein de l'entreprise sans toutefois isoler celle-ci de la dynamique sociale globale générée par ce processus de mutation.

De façon synthétique, les tendances lourdes constatées -malgré les difficultés de disposer de données complètes et fiables dues en partie à l'importance de l'économie parallèle- consistent dans :

- un **accroissement du taux de chômage**[2] résultant de la réduction des effectifs dans le secteur public, en raison principalement du non remplacement des départs et une baisse de l'embauche, le licenciement induit par les privatisations ne devant pas être néanmoins sous-estimé. A cela, il y a lieu d'ajouter l'incapacité du secteur privé à "absorber" les personne privées d'emploi.

- **la baisse des salaires réels**[3] et donc du niveau de vie, accompagné d'un élargissement de l'éventail des salaires[4].

L'augmentation du ratio chômage/emploi de façon "quasi-exponentielle" va pousser les gouvernements à gérer l'urgence en se cantonnant dans des politiques d'emploi souvent réduites à des "**mesures passives**". Les programmes actifs du marché du travail sont réduits généralement à une "une structure vide"[5]. Comme fait aggravant, nous pouvons signaler les difficultés croissantes de fonctionnement des systèmes de sécurité sociale provoquées par l'indemnisation du chômage.

---

[1] Soulignons au passage que les nouvelles "lois sociales" abrogeant la GSE et le SGT ont été également promulguées en avril 1990.

[2] Voir J. Y. Potel, *Effets sociaux de la transition* Op. cit.

[3] Voir J. Freyssinet, *Les salaires après 5 ans de thérapie de choc* in Problèmes Economiques n° 2 463, mars 1996.

[4] Voir R. B. Freeman, *Quelle évolution pour le cadre institutionnel du marché du travail dans troispays de l'Europe de l'Est in Travail et emploi n°61, 1994.*

[5] Voir N. Rodet, *L'émergence d'un marché de travail dans les pays de l'Est, clé de voûte de l'économie de marché est ses difficultés : le cas hongrois* , communication lors du colloque sur l'économie de marché, Bucarest, op cit.

La conjonction des éléments que nous venons de présenter permet de relever **qu'il n'existe pas encore, dans ces pays, un réel "marché du travail"**, le recrutement et la mobilité de la main d'œuvre relevant d'un système hybride où se juxtaposent des règles contradictoires,. empêchant de prévoir les évolutions possibles et accentuant l'insécurité, notamment chez les travailleurs les moins qualifiés et/ou ceux qui dépendent des entreprises menacées de faillite.

La naissance de ce marché s'accompagne donc de coûts sociaux élevés et pose la question de savoir dans quelle mesure et à quelles conditions ceux-ci seront acceptés.

Dans une tentative de modélisation de ces coûts (R. B. Freeman, 1994) basée sur l'analyse de l'impact de la nouvelle législation du travail sur la dynamique des relations industrielles, une chute du taux d'adhésion aux réformes chez les personnes qui ne réussissent pas à trouver leur voie est enregistrée au fil du temps. L'accentuation de la tendance à la précarisation rend "l'effet de tunnel" (Hirshman, 1973)[1] difficilement perceptible au cours de ce processus de transition. Elle met au centre de ce dernier la **question de l'établissement d'un pacte social**.

Nombreux sont les auteurs qui insistent sur la nécessité d'établir -en échange de l'acceptation des dures conditions de rétablissement de la discipline économique- un consensus, ou plutôt un compromis social[2] autour du rapport au travail et des conditions générales de répartition.

C'est dans cette perspective que des négociations vont être engagées dans la plupart de ces pays, selon la formule tripartite précédemment évoquée. La mise en place de ces instances de négociation va -en même temps qu'elle traduit une volonté d'institutionnaliser cette dernière- révéler, malgré les différentes formes adoptées, les limites de ce nouveau mode de contractualisation.

Celles-ci se situent tout d'abord, au niveau de l'action de l'État dont la reconstruction souffre lourdement du legs antidémocratique du passé, ce qui ne va pas sans réduire "sa force morale" (B. Batisda et T. Virgili, 1994) et partant, ses capacités d'action dans le sens de l'instauration d'une plus grande rigueur.

---

[1] Cet effet porte sur les anticipations des personnes qui, dans ce cas, accepteraient la dégradation de leur situation en pensant que l'amélioration de celle des autres seraient le signe annonciateur de prospérité pour l'ensemble.

[2] Malgré la différence de contexte, nous reprenons cette distinction opérée par R. Castel qui souligne que la "négociation n'est pas un consensus, c'est un compromis entre des acteurs aux intérêts différents". Cf. *L'effritement de la société salariale, entretien avec R. Castel* in Alternatives économiques, H.S. n° 37, 3-1998

Ensuite, le **caractère embryonnaire des organisations sociales** doublé de difficultés de mettre au point des programmes "mobilisateurs" réduisent considérablement leur influence sur le cours des négociations et facilitent ainsi la tâche des anciens syndicats dans leur tentative de "redorer leur blason". Ces derniers, dont la légitimité est contestable à bien des égards, bénéficient de "faveurs" des responsables politiques qui préfèrent traiter avec eux en raison de leur "tradition d'obéissance à l'État" (R. B. Freeman, 1994).

Notons enfin comme autre limite étroitement liée aux précédentes la **perpétuation de combines de réseaux dévoyés, parfois mafieux[1], ainsi que la réactivation des pratiques clientélistes** qui perturbent l'instauration de réels processus de négociation et, par là même l'établissement de compromis institutionnels délimitant le champs des interactions sociales. La persistance de cette crise morale rend, en effet, difficile la "production de biens intangibles (confiance, sincérité, loyauté) conçue comme reconstruction morale de la société indispensable à la reprise de la production de biens et services matériels" (D. Daianu, 1994).

Les aspects que nous venons de présenter démontrent que les objectifs souvent implicites de parvenir à des compromis de type néo-corporatistes (malgré les limites de ces derniers) sont loin d'être atteints. L'échec des tentatives de "transfert institutionnel et de duplication à l'identique de ce modèle en RDA (voir O. Giraud et M. Lallement, 1998) et en Hongrie (voir N. Rodet, 1995) le confirme amplement.

Malgré ces limites, il convient cependant de situer la portée de ces processus de négociation/contractualisation sur le développement des capacités d'action collective des acteurs, au double plan macro et micro économique et social.

Le premier effet et non des moindres sera l'explicitation des principales logiques d'action émergentes. Si celles-ci se situent entre les pôles de destruction de l'ancien système et la création d'un nouveau[2], nous pensons qu'il est nécessaire de ne pas négliger durant cette phase celui de sa perpétuation/reproduction.

C'est généralement sur cette base que les différentes catégorisations de l'action - en raison de la rareté des études sociologiques sur ce plan - vont être retenues. Elles sont alors soit le fait **d'acteurs contestataires, d'acteurs dominants** ou **dirigeants** ou enfin **d'acteurs ambivalents**" (A. Bérélovitch et

---

[1] Voir F. Bournois et P. Louart, *L'Europe de l'Est, 10 ans après* in RFG, janvier-février 1998.

[2] A. Bérélovitch et M. Wieviorka, *La formation d'acteurs sociaux, politiques et culturels en Russie post-communiste*, in Cahiers Internationaux de Sociologie vol. XCV 1993.

M. Wieviorka, 1993). Dans le même ordre d'idées, on peut citer les distinctions proposées entre les "libéraux, les anticapitalistes et les ambivalents"[1].

Outre cette façon d'appréhender les différents types de positionnement des acteurs (sur lesquels nous reviendrons de façon plus approfondie), une seconde variable non moins pertinente est retenue dans l'analyse des configurations de l'action. Celles-ci se situeraient entre deux autres pôles distincts : celui du **caractère spécifique** de cette dernière d'un côté (promotion des intérêts ou projets d'un groupe particulier ou d'un groupe qui s'identifie à un type de problèmes relativement bien délimités) et celui de **l'action politique** (A. Bérélovitch et M. Wieviorka, 1993) de l'autre.

Cet essai de modélisation permet de mesurer la **complexité de la construction d'une "action mixte combinant le spécifique et le politique"**, notamment du côté des salariés tant les impératifs de rationalisation économique s'opposent à l'amélioration de leur situation sociale.

Le traitement de cette contradiction principale, en partie à l'origine du **caractère bipolaire du mouvement ouvrier**[2] (imbrication des actions revendicatives et socio-politiques) nécessite alors **l'ouverture et le développement d'espaces de gestion démocratique** des conflits qui favoriseraient simultanément la formation/affirmation des spécificités des acteurs et leur contribution politique au "cadre institutionnel garantissant cette affirmation". En bref, c'est toute la question de l'éclosion de la société civile déjà soulevée qui est posée. Nous tenterons de la traiter ultérieurement en la situant dans la problématique générale de **la modernité en précisant dès à présent que celle-ci ne saurait se réduire à un simple processus de modernisation**.

Comme autre effet de l'engagement d'une dynamique contractuelle, nous pouvons retenir l'ouverture de possibilités d'apprentissage en matière de négociations au triple niveau macro, méso et micro.

Après en avoir esquissé les contours au niveau macro, il convient de les aborder au plan micro. En conférant une grande latitude aux négociations collectives dans la fixation des modes de rémunération (bien que les augmentations de salaires supérieures à celles fixées centralement aient été taxées dans certains cas) et des conditions de travail, celles-ci ne devraient plus uniquement se limiter à des "**négociations distributives**" mais pour-

---

[1] Y.F.Livian, *Gestion des ressources humaines : ce que nous apprend l'Europe de l'Est* in RFG janv, fév. 1998.

[2] L. Gordon, *Les particularités du mouvement ouvrier en Russie post-soviétique in Cahiers Internationaux de Sociologie,* Vol XCV, 1993.

raient évoluer vers des "**négociations intégratives**"[1]portant sur l'amélioration des niveaux de productivité sans détérioration des conditions de travail.

Même si l'on constate une certaine inertie des cadres à changer "leurs valeurs", surtout face à la productivité (voir F. Bournois et P. Louart, 1998), l'ouverture à la concurrence internationale et les effets de la "mondialisation" ne manqueront certainement pas d'inverser cette tendance.

Dans de telles conditions, l'intérêt d'analyser la diversité des perceptions et réactions d'acteurs face à l'obligation de **rompre avec "la mentalité d'assisté"** et donc de se prendre en charge n'est plus à démontrer.

La création ou plutôt la **construction de ces espaces de négociation,** malgré toutes les limites objectives et subjectives soulevées (hybridation institutionnelle et organisationnelle, persistance des comportements hérités) constitute une condition nécessaire bien qu'insuffisante à l'émergence d'acteurs produisant, reproduisant et transformant le système de règles par le jeu d'interactions plus ou moins coopératives ou conflictuelles[2].

La reconnaissance du conflit (autrefois nié) et son corollaire le "principe d'opposition" (A. Bérélowitch et M. Wievorka 1993) ne faciliterait-elle pas alors le développement de contre-pouvoirs au sein de la société mais aussi dans l'entreprise ?

C'est bien à travers l'analyse des particularités de ces formes émergentes de conflictualité/contractualité que peut être correctement appréhendée l'évolution des comportements managériaux, notamment vis-à-vis du domaine qui nous intéresse directement (la GRH). Ainsi, dans ce processus de profonde mutation organisationnelle, la place et le rôle de cette dernière seront mieux identifiés.

5.2.2 Des routines administratives à l'action managériale : les limites du volontarisme

Après avoir défini le contenu du changement dans ses grands traits, il s'agit maintenant d'aborder les problèmes soulevés par la conduite de ce dernier, compte tenu des particularités contextuelles déjà soulignées. Au-

---

[1] Voir la typologie des négociations proposées par R. E. Walton et R. B. Mc Kensie, *A Behavioral Theory of Labor Negociations,* An analysis of a social interaction system, Mc Graw-Hill, 1965.

[2] W.Muller-Jentsch, *La théorie des relations industrielles : une mise en perspective,* in Sociologie du Travail, 2- 1998.

trement dit, il y a lieu, une fois notre champ théorique "balisé" au niveau macro, de passer au niveau micro.

Il convient toutefois de préciser que, compte tenu de la rareté des travaux portant sur ces questions, notre entreprise reste certainement limitée et s'inscrit beaucoup plus dans une **démarche exploratoire**. Aussi, tenterons-nous d'identifier, à partir des réflexions développées autour de la problématique du changement (quoique dans des contextes organisationnels différents), les éléments clés confirmant certaines observations et conclusions générales, mais exigeant aussi des approfondissements et recherches spécifiques.

En rappelant que nous sommes en présence d'un changement de type 2[1], nous pouvons d'ores et déjà **retenir la conclusion qui rejette l'idée d'un modèle unique de conduite de changement**.

Comme ce dernier s'inscrit dans un processus de substitution d'une régulation planifiée par une régulation marchande, il peut constituer, à notre avis, une **variante particulière de la problématique générale du dépassement du modèle bureaucratique**, problématique à l'ordre du jour dans les entreprises occidentales (voir A. Desreumaux, 1996).

Si l'avènement d'un "modèle post-bureaucratique" qui signifie la rupture radicale avec ce dernier laisse apparaître d'énormes difficultés quant à la définition de modes de gestion substitutifs exempts de risque et d'effet pervers -malgré l'existence d'un environnement institutionnel stabilisé-, on ne peut que mesurer l'étendue et la complexité de la tâche dans un contexte aussi mouvant que celui étudié et où l'entreprise est en pleine reconstruction.

Comme autre trait distinctif, nous n'omettrons pas de souligner que ce changement censé résoudre la crise de régulation engendre, comme nous l'avons déjà vu, une situation de "grande dépression" aux répercussions négatives sur le comportement des acteurs au sein des entreprises.

Ces derniers, qui avaient une conception du changement relevant beaucoup plus d'une **orientation dysfonctionnelle**[2] au début (passage d'un état initial considéré comme négatif à un état - but considéré comme positif) "commettent alors l'erreur de "croire que si quelque chose est mauvais, son contraire est bon" (P. Watzlawick et Al., 1975). C'est ce qui explique leur dé-

---

[1] Selon la catégorisation proposée par P. Watzlawick - J. Weakland - R. Fisch, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil - Essai, 1975.

[2] E. Enriquez, *Problématique du changement* in Connexions n° 4/1972.

ception et leur attitude de plus en plus critique vis à vis d'un **changement plus subi que volontaire**[1].

Dit autrement, si le changement de mode de régulation avait fait l'objet d'une forte "désirabilité" au début (P. Louart, 1995), les premiers résultats de sa mise en œuvre auront vite fait d'entamer son "acceptabilité".

Notons également qu'à la différence des formes organisationnelles des entreprises occidentales qui oscillent entre trois formes polaires de régulation (par le marché, la culture et la bureaucratie -voir A. Desreumaux, 1996), les entreprises, au sein des économies en transition, seront soumises aux seuls impératifs de rationalisation/valorisation, l'objectif étant de mettre fin aux différentes défaillances constatées en un minimum de temps.

La **prédominance du court terme** serait alors une des causes explicatives de la tentation pour les modèles rationalistes de changement (voir Pichault, 1993) et de la propension au mimétisme dans les choix de l'instrumentation, point sur lequel nous reviendrons.

La prévalence des approches techniciennes, voir technicistes, et leur caractère foncièrement normatif s'inscrit en droite ligne des stratégies globales de transition fondées sur les "thérapies de choc".

Ce n'est pas le cas des stratégies **gradualistes** qui privilégient la **combinaison entre approches techniques et politiques du changement**. Ainsi, les objectifs visés ne se limiteront pas seulement à l'implantation de nouveaux outils -aussi performants soient-ils- mais tendront à la **transformation du mode de gouvernement de l'entreprise**.

La persistance des pratiques interventionnistes, -y compris après le déclenchement des réformes politiques- et les malaises qu'elles provoquent au sein des organisations constituent, comme nous l'avons souligné, un des principaux obstacles au processus de reconstruction de la légitimité des dirigeants et, partant, de leur crédibilité.

C'est la raison pour laquelle nous considérons que la question nodale de ce changement réside -vu la contradiction salarisation- (re)socialisation des acteurs- dans **l'émergence de nouveaux modes de domination et de socialisation** fondés alors sur la "**légitimation de la contrainte**". Celle-ci serait alors perçue comme un "moyen intemporel de servir une liberté individuelle régulée et non comme le bras armé d'une honteuse domination"[2].

---

[1] Voir A. Bartoli, *Piloter l'entreprise en mutation - Une approche stratégique du changement* d'Organisations, 1986.

[2] D. Courpasson, Essai sociologique sur le gouvernement contemporain des organisations productives, *Thèse d'habilitation à diriger des recherche en sociologie* , janvier 1997.

L'atteinte de cet objectif n'est certainement pas facilitée par les modes volontaristes et autoritaristes de conduite du changement adoptés par les pouvoirs publics.

En effet, le fait de brandir continuellement la menace du marché pour justifier la restriction/limitation des capacités de choix et la soumission à cette "divinité barbare" qu'est la croissance (A. Tosel, 1995) ne s'inscrit-il pas dans la même **logique "d'exogénéisation de la contrainte"**, comme c'était toujours le cas quand il fallait se soumettre aux impératifs du plan fixé par le Parti-État.

En réalité, le dépassement des contraintes en amont (par les ressources) vers des contraintes en aval du fonctionnement organisationnel (par la demande) risque, si d'autres conditions, à différents niveaux, ne sont pas réunies (que nous développerons plus loin) de servir beaucoup plus des **stratégies de pression que de légitimation**[1], stratégies impliquant la dépendance/soumission et la coercition/obéissance.

Dans ces conditions, nous n'assistons en fait qu'à la perpétuation, bien que sous d'autres formes, de la logique de l'enrôlement qui consiste en une **inversion de l'objet de la diabolisation /démonisation** (cette fois-ci le plan) **et donc de celui de la vénération/sacralisation** (le marché).

Dès lors, la tendance à l'hégémonisme économique qui "enferme" les pratiques managériales dans le seul triptyque compétitivité, productivité, rentabilité ne rend-elle pas nécessaire **l'intervention de la fonction RH dans le sens de l'ouverture du champ des possibles** dans des systèmes restant clos et imposant un choix unique d'alternative ?

L'exigence de ce type d'intervention ne favoriserait-elle pas alors l'émergence de formes de GRH en rupture avec la traditionnelle administration du personnel **permettant à cette structure de transformer le fonctionnement organisationnel tout en se transformant** ?

En faisant nôtre de nouveau la thèse de la "dualité du structurel" (Giddens, 1987), ne peut-on pas envisager la **transformation de cette fonction** - malgré ou peut-être à cause du caractère contraignant du contexte organisationnel déjà décrit (dualisation et hybridation)- en **facteur "habilitant" ou en vecteur d'invention et de construction de dynamiques alternatives**.

---

[1] Voir E. Bourgeois et J. Nizet, *Pression et légitimation* PUF, 1995. Bien que cette distinction ait été établie dans l'analyse des relations de pouvoir à l'échelle micro sociale, son extension au niveau de la société globale peut compléter ce cadre d'analyse, aspect que soulignent les auteurs eux-mêmes.

Notons de suite qu'il ne s'agit nullement pour nous de défendre un statut privilégié de la GRH traduisant généralement un humanisme béat et naïf et encore moins de nous inscrire dans une démarche normative, corélative de la première.

L'analyse théorique générale de la transition qui nous a permis de soulever ce type de questionnements, -à partir des concepts clé et des paradigmes centraux- constituait pour nous un passage obligé pour préciser davantage notre problématique de recherche à la lumière de l'évolution de l'environnement institutionnel et organisationnel de l'expérience qui nous intéresse.

Pour préciser davantage notre pensée et avant de mettre en évidence les **"faits stylisés" relevant de ces processus de changement spécifique**, nous voulions, par ces premiers questionnements sur les évolutions possibles de cette fonction que nous serons appelé à reprendre, souligner les **particularités de ce mouvement de double autonomisation simultanée de l'entreprise et de la fonction RH**.

En synthèse, nous pouvons retenir que cette transition ne dépend pas uniquement des facteurs "marché et héritage socialiste", mais impose également comme nous l'avons vu, la prise en compte du "facteur histoire"[1].

Ce dernier, outre son apport non négligeable dans la compréhension des principaux déterminants de cette crise systémique permet également **d'identifier les particularités nationales accélérant ou au contraire ralentissant ce processus de transition** ; d'où la grande variabilité dans la durée des crises structurelles, mais aussi des processus de sortie de crise[2].

L'intervention du politique dans l'issue de ces derniers constitue, malgré la différence de contexte, un autre fait stylisé ou enseignement selon lequel "**il n'est pas d'exemple de crise structurelle qui ait été surmontée sans recours au politique** en vue de redéfinir les règles du jeu s'imposant aux agents économiques" (A. Chartres, 1995).

Sans revenir sur le rôle paradoxal de l'État dans cette transition marquée principalement par le "déplacement" de la sphère économique dans le sens de son autonomisation vis à vis du politique, il convient d'insister sur

---

[1] G. Wild, *État des réformes économiques à l'Est au milieu des années 90* in Problèmes Économiques n° 2 490, 16 octobre 1996.

[2] Bien que la variabilité historique des processus de sortie de crise structurelle ait été retenue comme fait stylisé dans le "changement de mode de régulation monopoliste, son extension au cas des PECO peut être à notre avis envisagée. Voir J. A. Chartres, *Le changement de modes de régulation - Apport et limite de la formalisation* in Théorie de la régulation, Op. cit.

le caractère déterminant de son intervention **pour éviter les risques de remplacement d'un hégémonisme par un autre**.

Le fonctionnement dual de la société est donc en partie à l'origine de **l'ambiguïté et de l'ambivalence du comportement des acteurs** ; aspects que nous développerons plus loin.

La difficulté d'adopter des comportements marchands[1] résulte alors non seulement du poids de l'héritage et des routines du passé mais aussi et surtout des coûts sociaux de la transition qui provoquent, comme nous l'avons déjà relevé, déceptions et incertitudes croissantes. C'est dire que ce changement de comportement est une tâche de longue haleine nécessitant "une révolution culturelle" (W. Andreff, 1993) ou un "changement révolutionnaire de la pensée" (J. Kornai, 1990).

Tout en reconnaissant l'importance de la formation sur ce plan, qui implique en premier lieu une refonte du système éducatif, elle reste nettement insuffisante si elle ne s'inscrit pas dans des processus plus larges favorisant l'émergence de nouveaux acteurs et la mise en débat ainsi que l'explicitation des enjeux de cette transition, l'objectif principal étant de **venir à bout de la triple défaillance de souveraineté, de légitimité et de compétence** (D. Courpasson, 1997) dont souffrent les organisations.

C'est à partir de ces "**intrants primaires de la réflexion**" que nous allons tenter de déceler les tendances lourdes et les principales logiques à l'œuvre dans la réalité qui nous intéresse.

5.3 Vicissitudes d'une trajectoire nationale labyrinthique

C'est dans un climat de tensions et d'incertitudes tel que nous l'avons décrit précédemment que sont amorcées des réformes structurelles au plan socio-économique, réformes qui marquent le début d'un nouveau processus dont l'évolution assez particulière va retenir notre attention. C'est donc durant l'année 90 qu'un arsenal juridique est mis en place en vue d'instaurer les "mécanismes du marché". Notons toutefois que jusqu'à cette date, on évitait de recourir à la "**notion honteuse d'économie du marché**" (A. Bouyacoub, 1992). Il faudra en effet beaucoup de temps pour que celle-ci soit officialisée et proclamée dans les discours de politique économique.

---

[1] Voir A. Tiraspolsky et G. Wild, Economies de l'Est en transition : critères de comparaison, Masson, 1992. Les résultats de l'enquête menée par ces auteurs montrent l'importance prise par les renvois aux critères socio-politiques qui devancent nettement les références aux critères économiques externes.

Si le premier moment (selon la périodisation proposée) de **la période de libéralisation/autonomisation** de l'entreprise est dominé par des **logiques d'adaptation/aménagement** de l'ancien dispositif, le second laisse apparaître, au contraire, **des tentatives ou plutôt des velléités de rupture**. Malgré le déficit de légitimité et de crédibilité de leurs auteurs - le système de pouvoir restant inchangé- celles-ci permettront néanmoins d'expliciter les enjeux réels de cette transition.

En voulant "s'attaquer aux leviers du système (...) dans lequel **ils étaient entrés par effraction**", les "réformateurs"[1] vont tenter, "malgré un commencement tumultueux, d'assainir une situation marquée par le délabrement des structures de gestion, et où tout fonctionne de travers sans que personne ne veuille le reconnaître"[2].

C'est pourquoi selon l'auteur, "l'objectif stratégique de modification profonde des lois sociales allait se heurter à l'hostilité des appareils".

Avant d'aborder l'impact de ces lois sur le fonctionnement organisationnel, il convient au préalable, d'en présenter les principales dispositions.

5.3.1 Portée et limites de la nouvelle législation sociale

Parmi les principaux éléments figurant dans le nouveau dispositif et qui tendent à opérer une rupture avec l'ancien mode de gestion, nous pouvons citer notamment :

. **Le passage de la forme "statut" à la forme contrat** ; la vente et l'achat de la force de travail vont alors se négocier et faire l'objet de contrats individuels et collectifs (convention collective). Le principe de l'égalité des salaires pour un même poste de travail dans l'ensemble des secteurs d'activité, sur lequel reposait l'ancien système est ainsi remis en cause ; d'un **acheteur unique** (l'État) de la force de travail, on passe alors à **des acheteurs** (EPE) et des vendeurs de force de travail.

. L'introduction d'une **plus grande flexibilité des conditions d'emploi et de rémunération** (contrat de travail à durée déterminée, à temps partiel et possibilité de réduction des horaires de travail pour cause économique).

---

[1] C'est ainsi que se présentaient des technocrates appelés à composer le nouveau gouvernement qui allait s'auto-proclamer "gouvernement des réformes" ; gouvernement dont le chef était néanmoins issu du sérail.

[2] Ces passages sont extraits de l'ouvrage "la transition inachevée" de G. Hidouci alors ministre de l'économie au sein de ce gouvernement.

BU LILLE I

La fixation des conditions et modalités de prise en charge de l'allocation chômage en 1994 ainsi que les nouvelles dispositions en matière de protection sociale et de départs à la retraite apportent le complément juridique qui faisait défaut à la mise en œuvre des compressions d'effectifs. En matière de rémunération, seul le salaire minimum est fixé par l'État en "fonction de l'évolution de la productivité moyenne enregistrée, de l'indice des prix à la consommation, de la conjoncture économique générale"[1].

Les systèmes de classification et de rémunération doivent désormais être négociés avec les "partenaires sociaux" sur la base des capacités financières de l'entreprise.

Dans ce sens, les conditions d'exercice du droit syndical (pluralisme syndical) sont nettement distinguées du droit à la participation (comité de participation) autrefois confondus et relevant d'un syndicat unique.

S'inspirant du modèle français, la nouvelle législation définit les attributions respectives des **délégués syndicaux** qui portent principalement sur **l'activité revendicative** et celles des **délégués du personnel** qui consistent dans une **consultation-avis** sur le fonctionnement de l'entreprise.

Cette consultation s'exerce à travers :

- La réception d'informations (trimestriellement) sur l'évolution de la production, des ventes, de la productivité, et des données relatives à l'emploi (effectifs, absentéisme, accidents du travail).

- La "surveillance" des dispositions en matière d'emploi, d'hygiène et sécurité.

- L'émission d'avis avant la mise en œuvre de décisions relatives à l'organisation du travail (restructuration de l'emploi, plan de formation, règlement intérieur etc.).

En plus de ce rôle consultatif, le comité de participation est chargé de gérer les œuvres sociales ou déléguer leur gestion à l'employeur sous forme de convention[2]

---

[1] Loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, (art.47).

[2] Les dispositions relatives à la gestion des œuvres sociales relevant de l'ancienne législation ont été les seuls à être maintenus; le seul amendement porte sur l'affectation du fonds social (financement du logement social et du régime de retraite anticipée inexistants auparavant). Le maintien de ces dispositions ne peut s'expliquer que par la volonté de "préserver la paix sociale".

On relève à travers ce dispositif participatif, la volonté du législateur de "**mettre un terme aux ambiguïtés découlant de la co-décision" en matière de gestion du personnel instaurée par l'ancien système**. En effet, le pouvoir de décision en matière de gestion des ressources humaines relève, d'après les nouveaux textes, des **prérogatives exclusives** (à l'exception des domaines réservés à la négociation) **de l'employeur**.

Les conditions du pluralisme syndical ainsi que celles de l'exercice du droit de grève sont codifiées afin de mettre un terme aux "débordements" provoqués par leur légalisation. La prévention des conflits (qualifiés de différends collectifs dans l'ancienne législation) est privilégiée et l'accent est mis sur la "nécessaire concertation" entre employeurs et représentants syndicaux à travers l'organisation de "réunions périodiques en vue d'examiner en commun, la situation des relations socioprofessionnelles"[1].

Enfin, l'employeur est désormais représenté par une nouvelle catégorie de salariés, celle des "**cadres dirigeants chargés d'assister le gestionnaire salarié principal**". Leurs droits et obligations y compris leur rémunération" ne sont pas sujets à négociation collective mais font l'objet de **contrats individuels**"[2].

Il demeure entendu que cette présentation de la nouvelle législation sociale n'est pas exhaustive et se limite aux éléments qui nous paraissent essentiels dans ce nouveau cadre normatif de mobilisation de la force de travail.

Malgré cette avancée sur le plan législatif, la réalité du terrain reste dominée, comme nous l'avons déjà indiqué, par la **persistance voire l'exacerbation des conflits distributifs** dans un climat de marasme socio-économique doublé de fortes tensions politiques.

On comprend alors aisément pourquoi les entreprises, au lieu de connaître une dépolitisation de leur gestion, ont tendance au contraire à **se transformer en arènes[3] pour les conflits politiciens** (J. Kornai, 1990) reléguant à l'arrière plan la prise en charge et le traitement de problèmes de gestion pourtant nombreux.

---

[1] Loi 90-02 du 6 février 1990, (art.4).

[2] Décret exécutif n°90-290 du 29 septembre 1990 relatif au régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprise.

[3] Il est clair que dans ce cas, l'utilisation du concept d'arène relève beaucoup plus de la métaphore. Il revêt donc une signification différente de celle donnée par les approches institutionnalistes des relations industrielles selon lesquelles l'arène désigne une institution qui a pour objectif de régler les différends entre salariés et employeurs, voir W. Muller-Jentsch, *Les théories des relations industrielles*, op cit.

Aux conflits de pouvoir au sein des structures hiérarchiques déjà évoqués, viennent alors se greffer ceux engendrés par la **compétition/affrontement entre syndicats**, notamment entre l'ancien syndicat unique et le nouveau, d'obédience islamiste.

La grève insurrectionnelle déclenchée par ce dernier en juin 1991 -et dont l'impact politique sera abordé plus loin- provoque ainsi **la division des salariés en deux camps adverses** perturbant gravement le fonctionnement déjà "béquillard" des entreprises.

Du côté du patronat public qui tente de s'organiser dans une atmosphère non moins confuse et déjà décrite, l'attitude est des plus critiques vis à vis de la conception officielle des réformes mais surtout de leur mise en œuvre.

Dans un document[1] intitulé : "Évaluation de la situation économique et sociale du pays" et signé conjointement avec d'autres organisations patronales privées et l'ancien syndicat officiel, l'union des entrepreneurs publics dénonce vigoureusement **"leur application unilatérale et dénaturée** (...) **et l'absence de toute concertation avec les partenaires sociaux**". La mise en place "urgente d'une commission nationale tripartite en vue de rechercher solidairement les solutions les plus justes et les plus appropriées aux problèmes socio économiques" est alors vigoureusement revendiquée.

Abordant tous les volets du fonctionnement économique et social et insistant particulièrement sur le **"douloureux vécu de l'entreprise algérienne** (...) obligeant les opérateurs au **pilotage à vue**" les organisations signataires de ce document demandent alors aux pouvoirs publics de procéder à une "évaluation objective de l'état d'application des réformes économiques engagées (...) avec toute la transparence requise[2], l'information et le devoir de vérité restant à la charge des gouvernants dans leur rapport avec les partenaires sociaux".

L'attitude critique voire contestataire des cadres supérieurs du secteur public leur vaudra en retour l'accusation d'être "peu enclins au changement (...) car non assurés de trouver des garanties suffisantes de profit dans l'ouverture économique ou la disparition de rentes" (G. Hidouci, 1995).

Cette critique est également adressée au **patronat privé lui aussi confronté dans sa phase de structuration à des dissensions internes** incessantes qui se traduisent par la création de nombreuses micro organisations, bien souvent rivales.

---

[1] Daté de novembre 1991.

[2] Cette revendication découle de la conclusion d'un accord entre le gouvernement et le FMI de façon quasi secrète et dans "l'opacité la plus totale".

En fait, la lutte pour le leadership et les conflits autour de l'attitude à adopter vis à vis du pouvoir sont les principales causes du ralentissement, voire du blocage des processus d'organisation/ structuration des nouvelles organisations, aussi bien syndicales que patronales.

Ce climat d'accusation mutuelle sur fond de dégradation constante de la situation économique et sociale empêche par conséquent toute conclusion d'accord et de compromis durables auxquels appellent pourtant toutes les parties.

Il va sans dire que ces tensions ne font qu'accentuer les confusions et incertitudes et influer négativement sur les processus naissants de négociation/contractualisation dans les entreprises. Ainsi, pour toute la région d'Oran par exemple, seules quatorze conventions collectives ont été négociées en l'espace de deux années (1990-1992). Quant aux "conventions de rang supérieur" (sectorielles, professionnelles ou territoriales), aucune n'a vu le jour durant cette période. De plus, il y a lieu de préciser que le contenu de ces quatorze conventions s'est limité généralement à des **revalorisations de salaires** restreignant ainsi le champ de la négociation pourtant ouvert aux autres dimensions des relations du travail par la nouvelle législation[1].

La conjonction de facteurs défavorables aussi bien socio économiques que politiques se situant au double plan macro et micro économique et se renforçant réciproquement, explique donc en grande partie les **débuts "houleux" de ce processus de contractualisation**.

En d'autres termes, étant donné que la cause principale de la conflictualité réside dans les déficits de légitimité du pouvoir en place et les disqualifications réciproques qui en découlent (entre une société politique, toujours hégémonique et une société civile en gestation) la **légalité de la contractualité s'avère nettement insuffisante pour impulser ce changement de mode de régulation**.

C'est peut-être une des grandes particularités (sur lesquelles nous reviendrons) de cette transition qui se distingue par **des processus de type "Stop and go"** reflétant l'évolution des rapports de force entre les différentes factions et clans au pouvoir.

---

[1] Ces constats et données sont repris de la communication d'ouverture présentée par le directeur régional du travail lors d'un colloque sur "les relations professionnelles dans la nouvelle entreprise" Oran- 2, 3 septembre 1992.

En effet, après l'éviction du "gouvernement des réformes" accusé d'avoir mal géré la grève insurrectionnelle[1] à laquelle nous avons déjà fait allusion, on assiste alors à une **"mise en veilleuse" des réformes économiques** et au retour de pratiques dirigistes, justifiées le plus souvent par des relents nationalistes éculés.

Le divorce forcé avec le dirigisme imposé par le mouvement social laisse place à une **alliance conflictuelle avec le libéralisme** dominé par l'exacerbation des luttes politiques et l'apparition d'un terrorisme dévastateur. Cette situation de profonde insécurité et d'instabilité institutionnelle[2] n'allait certainement pas attirer les investisseurs étrangers. De plus, les organismes internationaux d'assurances refusent dans bien des cas de couvrir le financement d'importations de matière premières et de pièces de rechange nécessaires au fonctionnement des entreprises, d'où la multiplication des ruptures de stocks et, par conséquent, l'affaissement des niveaux de productivité déjà faibles[3].

L'accroissement de la dette extérieure vient accentuer la détérioration constante de cette situation économique et l'érosion incessante du pouvoir d'achat (de l'ordre de 90% selon les estimations de l'ancien syndicat unique) découlant d'une inflation galopante. Les dévaluations successives de la monnaie à l'origine de cette dernière ne relèvent pas pour autant le niveau des exportations qui reste insignifiant.

Parallèlement à cela, l'extension tentaculaire de l'économie informelle et la prolifération de "rentrepreneurs" de plus en plus voraces -tout cela sur fond de chômage endémique[4]- rendent vaines toute forme de réhabilitation de la valeur travail. Dans de telles conditions, les exhortations au travail ne peuvent qu'être assimilées par des salariés désabusés, à de la rhétorique (au sens péjoratif du terme) et de la démagogie, la **priorité des priorités étant pour eux la garantie de leur survie dans toutes les acceptions du terme**.

La cessation de paiement devenant inéluctable, le recours au rééchelonnement de la dette extérieure et donc "l'appel au secours" des institutions

---

[1] Les raisons de cette éviction sont bien évidemment plus profondes et relèvent essentiellement de raisons politiques, voire de calculs politiciens inavoués dont l'analyse dépasse le cadre de cette recherche.

[2] On notera le changement de trois gouvernements en l'espace de deux années.

[3] A titre indicatif l'évolution de la production industrielle entre 1993 et 1994 laisse apparaître un résultat négatif de -7.5% et un taux global (tous secteurs confondus) d'utilisation des capacités de production de l'ordre de 52%. Chiffres extraits du quotidien El Watan du 4 juin 1995.

[4] Il passera de 18% de la population active en 1984 à 26% en 1993, voir. A. Benachenhou, Inflation et chômage en Algérie in Maghreb, Machrek, janv-mars,1993.

financières internationales (FMI et Banque Mondiale) sont alors présentés comme la seule issue par les pouvoirs publics[1].

Cette décision prise en 1994 marque le début d'une nouvelle phase, celle de la **libéralisation sous contrôle**, fondée sur une nouvelle forme d'exogénéité de la contrainte, seule susceptible de justifier "l'accélération et la radicalisation des réformes".

5.3.2 *"L'impulsion" des réformes : changement des discours et perpétuation des pratiques*

Comme de coutume, les "échecs" et effets pervers des politiques précédentes sont mis en avant pour justifier le "bien fondé de la nouvelle stratégie" adoptée.

Dans un document[2] où celle-ci est formalisée et explicitée, la période 1986/94 est jugée comme celle où "les hésitations et les erreurs de prévision et de réglage macro économique vont se multiplier".

Après avoir passé en revue les différentes tentatives de stabilisation depuis 1985 et relevé "leurs limites", les rédacteurs de ce document présentent alors les "grandes lignes d'un **programme de transition cohérent sous quatre rubriques : macro-stabilisation, libéralisation, privatisation et fondation des institutions du marché**". L'objectif visé est alors de "stabiliser l'économie mais aussi de la transformer pour en faire, au terme d'une transition qui sera forcément longue, une économie de marché insérée dans l'économie mondiale et en position d'interdépendance comme les autres pays".

Les notions tabous d'économie du marché et de privatisation sont depuis officiellement consacrées.

Parmi les grands axes de ce programme, nous retiendrons principalement ceux concernant la restructuration des entreprises, la "réforme salariale" et enfin l'établissement d'un "consensus social indispensable à cette restructuration".

---

[1] Signalons que peu de temps avant, ces mêmes pouvoirs publics, fidèles à leur démarche rampante, soutenaient fermement que la "question du rééchelonnement n'était pas à l'ordre du jour".

[2] Émanant du Ministère de la restructuration industrielle et de la participation intitulé : "Stratégie économique globale de la phase de transition", daté de mars 1995

L'examen des approches retenues et des principales dispositions envisagées à ce triple niveau, et leur confrontation à la réalité, nous permettent de mettre en évidence les nouvelles données contextuelles et d'évaluer par la suite -à travers nos investigations sur le terrain- leur impact sur le comportement des entreprises.

Concernant la **restructuration des entreprises**, l'accent est mis sur "**l'obligation de la concevoir d'une autre façon**". Considérée comme "étape préalable à la privatisation, son objectif est de "redéployer et mieux allouer les ressources sur la base d'un durcissement de la contrainte budgétaire". Dès lors, la question de l'exercice des droits de propriété revêt toute sa dimension.

Dans cette perspective, l'action des fonds de participation (société fiduciaire représentant l'État) est soumise à de sévères critiques.

Celles-ci commencent par **la remise en cause des critères de nomination des administrateurs** qui "obéissaient plus au clientélisme qu'à des critères de compétences économiques et gestionnaires" et portent également sur le fonctionnement de ces structures, jugées plutôt comme "un **échelon administratif supplémentaire** que comme actionnaire de contrôle".

Sur la base de ce bilan négatif où l'on souligne le "problème du principal - agent" à partir de "l'insuffisance de contrôle des gestionnaires par les actionnaires (...) eux-mêmes employés et préoccupés par la sauvegarde de leur emploi et position", on insiste sur l'obligation de "**réformer les fonds de participation ou de les supprimer.**"

C'est la seconde formule qui est retenue. Ces structures sont alors remplacées par des **sociétés holding** chargées de dynamiser la restructuration des entreprises publiques dans la perspective de leur privatisation.

Avant d'aborder la nature des relations holdings - entreprises publiques sur le plan formel[1], il convient de nous arrêter sur leur mode de constitution.

Outre la longueur de la période de flottement (plus de cinq mois) qui a suivi la dissolution des fonds de participation, laissant les entreprises livrées à elles-mêmes[2], c'est surtout le **non-respect, ou plutôt la transgression des lois régissant le recrutement des membres des holdings par ceux-là mêmes qui les ont promulgués** qui suscite bien des interrogations sur cette volonté de "rupture annoncée".

---

[1] Précisons qu'au moment de notre recherche empirique, les holdings n'étaient pas encore opérationnels.

[2] Voir Article de K. Derbouz, *Vers un retour à la société nationale*, El Watan, 29 mai 1996.

Dans un article intitulé "De l'art de contrevenir aux lois"[1], cette même journaliste réussit à obtenir "l'aveu" des responsables concernés sur le non respect des dispositions légales (appels publics à candidatures) prévues en matière de recrutement des dirigeants des holdings, d'où son inquiétude légitime sur les "chances qu'ont ces derniers de transformer les entreprises publiques en outils de production performants lorsque la première condition pour cela, c'est à dire passer à de nouvelles visions managériales n'est pas remplie". Cela démontre clairement que **la dénonciation du clientélisme, aussi officielle soit-elle, ne signifie nullement sa suppression**. Bien au contraire, cette insistance au plan discursif ne compenserait-elle pas, en réalité, une certaine incapacité, voire impuissance à rompre dans les faits avec ces pratiques?

Ces décalages et contradictions entre discours et pratiques que nous avons maintes fois relevées, ne cesseront pas de sitôt, et ne se limiteront pas, comme nous le verrons plus loin, au seul mode de constitution des holdings.

L'opacité qui a caractérisé ce dernier est alors passé sous silence et l'on s'évertue à souligner leur rôle décisif, en particulier pour "sortir vers de nouveaux marchés d'exportation, développer la coopération avec des firmes étrangères, investir à l'étranger et accueillir de telles structures de capitaux étrangers".

A cet effet, la mission de "**piloter et d'assurer le suivi des plans de redressement**" des entreprises relevant de leur secteur d'activité(nettement plus réduit que celui des fonds de participation) leur est confiée.

Ces dernières sont alors tenues de **respecter un canevas type de plan de redressement**, composé de trois volets : diagnostic, vision et dispositions opérationnelles[2].

Nous aurons l'occasion, à travers les cas retenus dans le cadre de cette recherche, d'examiner de plus près le contenu et les modalités d'élaboration de ces plans qui doivent être, selon le schéma arrêté, suivis "logiquement par des **contrats de performance permettant de recruter les meilleurs talents en management pour matérialiser le plan de redressement**".

Au centre des relations holdings - entreprises publiques, figurent donc ces contrats de performance qui "définiront avec précision les obligations des deux parties : objectifs à réaliser par période de temps, rémunération et conditions de déroulement des dispositions contractuelles".

---

[1] Idem.

[2] Ces volets sont précisés dans un document émanant des services du premier Ministère, intitulé "Plan de redressement" - janvier 1995.

A la différence des fonds de participation, les **holdings sont gérés par un directoire sous le contrôle d'un conseil de surveillance**, l'objectif étant de séparer les fonctions de direction et de contrôle. De plus, et c'est là le changement le plus important apporté par ce nouveau dispositif, **le holding public exerce pleinement les droits de propriété, et agit donc en véritable propriétaire des capitaux de l'État**.

Outre les prérogatives classiques dont disposent les actionnaires, ces structures ont le pouvoir de "réexaminer la constitution et le fonctionnement des organes sociaux de gestion des entreprises publiques et les transformer, le cas échéant, en conseil de surveillance et directoire[1].

A travers cette présentation, nous voulons surtout souligner la ressemblance de ce nouveau mode de gestion et de contrôle des entreprises publiques avec les schémas adoptés dans d'autres pays de l'Est, schémas dont les insuffisances et limites ont été relevées par de nombreux auteurs (X. Richet, 1994 , I. Salgo, 1994) et qui doivent retenir l'attention pour éviter leur reproduction.

Cette nouvelle forme d'organisation s'inscrit dans une démarche qualifiée de "**pragmatique et progressive**"[2]. Dans ce sens, il est recommandé, pour les "entreprises momentanément ou durablement non privatisables (en terme d'actifs) de mettre en place une "**privatisation de la gestion impliquant divers arrangements contractuels privés-publics** permettant de développer une sorte de **partenariat éducatif** par lequel des méthodes de gestion commerciale et financière privée pénétreraient les entreprises algériennes".

Si cette **démarche gradualiste**[3] fondée sur le rejet de la privatisation comme "panacée" se justifie eu égard aux dérives nomenklaturistes constatées dans d'autres pays, et évoquées précédemment, elle a en revanche tendance à **couvrir un certain immobilisme** se traduisant par la perpétuation de pratiques situées aux antipodes des objectifs officiellement affichés. Nous pouvons citer, à ce titre, la **reconduction, dans la majorité des cas, des "anciens- nouveaux managers"** mais surtout la multiplication des interférences tutélaires dans le fonctionnement des entreprises.

Ainsi, parallèlement à la profusion de discours sur la nécessaire "affirmation des entreprises, de la société civile et ses organisations", on assiste à

---

[1] Extrait d'un document intitulé "Dispositif global de redressement des entreprises publiques du secteur industriel et du BTPH émanant du premier Ministère -septembre 1996.

[2] Document de stratégie générale. Op.cit.

[3] Celle-ci transparaît à travers différentes phases de la transition et ne peut donc faire l'objet d'une présentation détaillée. Aussi avons-nous jugé utile d'en reproduire quelques extraits en annexe (4).

l'intensification des pratiques interventionnistes qui se matérialisent par une multitude de guides, circulaires et notes portant sur les différents domaines d'activité[1] de l'entreprise.

Celles-ci iront jusqu'à la fixation de la période des congés annuels pour les cadres supérieurs et l'interdiction des déplacements à l'étranger des cadres dirigeants sans l'autorisation du gouvernement.

En procédant ainsi, on prétend (à travers l'omniprésence de ce ministère) **"inculquer une culture managériale"** à ces derniers, d'ailleurs sévèrement rappelés à l'ordre car accusés d'exercer "une censure plus ou moins délibérée sur des documents reflétant les orientations en provenance des plus hautes autorités du pays, et visant le changement de style de gestion et de comportement" (note ministérielle n° 527 du 3 juin 1996).

Au développement de la rhétorique antibureaucratique, qui prend souvent la forme d'exhortations (ou plutôt d'injonctions) à "l'efficacité, l'efficience, l'innovation," correspond la **réactivation sous de nouvelles formes, des pratiques paternalistes et autoritaristes**[2]. Ce mode de fonctionnement vient de nouveau contredire les thèses gradualistes défendues officiellement et qui s'inspirent de très près - faut-il l'admettre - des principes et schémas théoriques présentés précédemment. Le rôle officiellement attribué à l'état confirme davantage cette réalité contradictoire.

En effet, les rédacteurs de ce document de stratégie générale soutiennent que l'État est "**le seul acteur capable d'imaginer les nouvelles stratégies**, d'impulser le développement du secteur privé, de minimiser autant que faire se peut les coûts sociaux de la transition, d'établir les institutions du marché (...) en relation avec les autres composantes de la société civile". Il est également précisé plus loin que la "**conception de la transition vers l'économie de marché**, la mise en œuvre des mesures permettant ce passage et l'évaluation des progrès et de la cohérence des réformes dans cette direction, y compris la correction des erreurs, **ne peuvent être laissés au marché, en particulier quand il est quasiment inexistant ou naissant**".

---

[1] Pour illustrer notre propos, citons l'exemple de cette circulaire du Ministère de l'industrie et de la restructuration, daté du 22 mai 1996, qui a pour objet "la lutte contre l'escroquerie" et qui n'hésite pas à dicter les règles élémentaires à observer dans l'établissement de relations commerciales avec les acheteurs. Ce passage qui se passe de tout commentaire mérite d'être repris : "Pour toutes livraisons, délivrer au préalable une facture proformat à votre client et ne livrer qu'une fois le montant de la transaction versé à votre banque et que celle-ci vous le signifiera. Ce n'est qu'à ce moment-là que vous procéderez à la cession de la marchandise devant être acquise par votre client. Cette procédure a le mérite de vous éviter toute déconvenue".

[2] Les vagues d'arrestations de dirigeants d'entreprise publique accusés de "mauvaise gestion" malgré un dispositif législatif et réglementaire jugé officiellement "incohérent, inadapté et nécessitant un toilettage" en sont l'exemple le plus frappant.

Ne retrouve-t-on pas, à travers ces extraits, les principales argumentations sur lesquelles s'appuie la démarche gradualiste ? Il en est de même au sujet de la réforme salariale projetée.

Après une évaluation négative des tentatives de réformes engagées depuis 1990, notamment la "**remise en cause de la contractualisation de la politique salariale par des mesures réglementant l'éventail des salaires** au sein des entreprises et le gel des salaires des cadres dirigeants et de l'encadrement des entreprises, les nouveaux objectifs de cette réforme, pour ne citer que les principaux, sont les suivants :

Outre le sempiternel "rétablissement (comme s'il avait déjà existé) du lien entre travail fourni et rémunération, l'accent est mis sur la nécessité de "**réhabiliter la notion de poste de travail** qui servirait alors de base à une nouvelle classification remplaçant l'ancienne, qui reposait sur les métiers. Selon les promoteurs de cette réforme, qui saisissent l'occasion pour critiquer de nouveau le système en place, ce changement "aurait l'avantage d'**élargir l'ordre du jour des négociations trop exclusivement axées sur la fiche de paie**".

En reconnaissant que l'entreprise "paie souvent son personnel à ne rien faire (malgré les réformes engagées depuis cinq ans)", on insiste sur l'**assouplissement de la durée légale du travail** en vue d'introduire "**davantage de flexibilité dans l'organisation du travail** pour faire face aux fluctuations de l'activité qui resteront fortes sans doute longtemps, et ce, sans supporter des surcoûts salariaux".

Dans cette optique, on recommande "**l'abandon progressif de l'ultra-égalitarisme salarial, obstacle à la productivité et à l'effort**, et l'ouverture de l'éventail des salaires en fonction des qualifications". La réhabilitation du "mérite au détriment de l'ancienneté dans le cadre d'une individualisation des rémunérations" seront alors ardemment défendues.

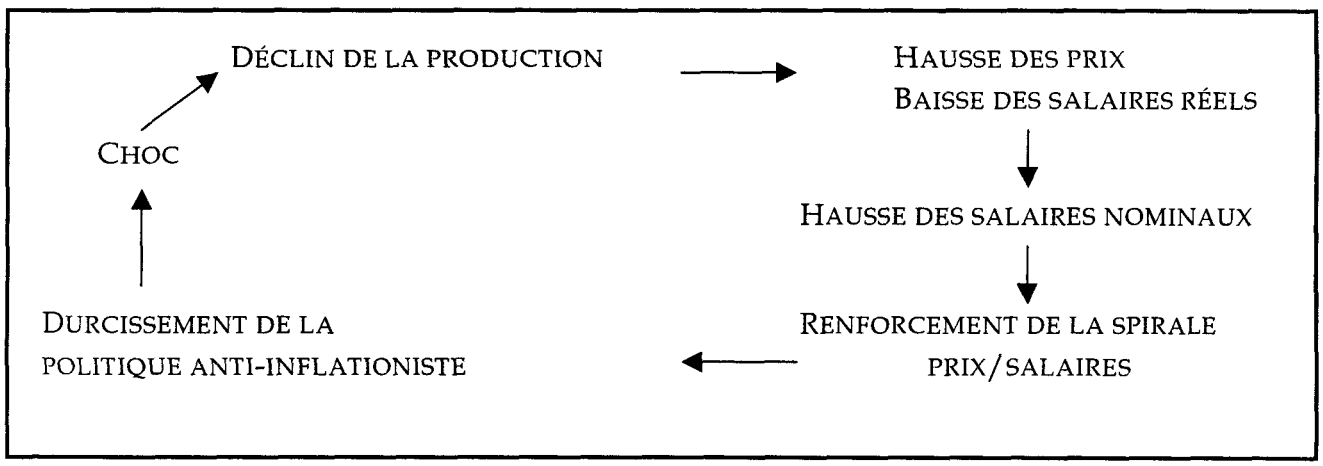
Enfin, l'**association des salariés au résultat de l'entreprise** présentée comme moyen de "renforcer le lien entre salarié et son employeur" vient compléter l'édifice projeté.

Notre présentation serait incomplète si le volet relatif à la protection sociale inscrit dans cette réforme n'était pas abordé. Sans nous attarder sur cet aspect, l'élément essentiel qui retient l'attention réside dans **la difficulté avouée des initiateurs de cette réforme à "remettre en cause d'anciennes formes qui ont montré leurs limites**". On se contente simplement de souligner "l'exigence" d'une refonte totale de la philosophie, du contenu et des modalités de mise en œuvre de la protection sociale".

Pour revenir aux questions qui nous intéressent directement, nous ne manquerons pas de signaler que les critiques sur la focalisation des négociations à tous les niveaux (instance tripartite et au sein des entreprises) sur les aspects salariaux, n'empêchent pas pour autant de nouvelles décisions d'augmentation généralisée des salaires et de revalorisation de certaines indemnités périphériques (prime de salaire unique, allocations familiales, ...). Le recours à ces procédés, qui reproduisent le "**cercle vicieux de la répartition**" décrit dans le schéma ci-après vise surtout à endiguer le mécontentement croissant des salariés, y compris de l'encadrement supérieur, qui subissent de plein fouet les "contre-indications" de la médication imposée.

LE CERCLE VICIEUX DE LA RÉPARTITION

(Extrait de D. Daianu, 1994)



Cette dernière atteint son point culminant lorsque le gouvernement, à court d'idées mais aussi de moyens financiers pour prendre en charge les salaires impayés depuis des mois (secteur du bâtiment et les travaux publics notamment), **décide unilatéralement de procéder à des ponctions sur salaires** au nom d'une soi-disant solidarité nationale.

Cette décision qui faillit provoquer une explosion sociale, est vite annulée et remplacée par une forme d'emprunt obligataire que l'État s'engage à rembourser aux salariés sur plusieurs années ; ce genre de pratiques a néanmoins le mérite de **révéler les tâtonnements et "autres formes de bricolage"** en matière salariale au moment même où les pouvoirs publics dénoncent sans cesse le "pilotage à vue" et affichent leur "ferme volonté d'impulser la formation d'un nouveau rapport salarial en adéquation avec l'économie du marché".

Après avoir présenté schématiquement les objectifs généraux de cette réforme et décrit les tensions qui ont marqué son démarrage, essayons à

présent d'étudier les modalités prévues au plan micro économique afin d'identifier la démarche et les schémas retenus sur ce plan.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur les "synthèses et recommandations" d'un atelier national[1] sur la GRH organisé en mars 1995 par le Ministère des industries et de la restructuration et qui a regroupé chercheurs et praticiens.

L'objectif de cette réflexion collective était de définir les conditions permettant d'"adapter la GRH (sur la base d'un diagnostic approfondi) aux mutations rapides de l'environnement".

Parmi ces conditions, nous reprenons celles qui occupent une place centrale dans la construction du schéma proposé :

a. Sur le plan du contenu de la GRH et son instrumentation, il est clairement souligné que la "**gestion rationnelle des ressources humaines est un préalable à tout changement**".

La gestion rationnelle est définie alors comme "**le dépassement des routines administratives**" et l'élaboration d'une "**véritable politique du personnel** " basée sur la planification des ressources à partir de diagnostics sur leurs forces et faiblesses, "l'objectif étant d'assurer la réconciliation de l'offre et de la demande de travail et repenser la répartition de ce dernier" (enrichissement des tâches, hygiène et sécurité du travail).

Parmi les principaux objectifs de cette politique, figurent le développement des actions de formation (en "bannissant les pratiques actuelles"), l'individualisation des rémunérations et la "nécessaire introduction de notions de flexibilité (en matière d'emploi, de temps de travail, de rémunération et d'organisation du travail"). Dans ce sens, l'importance des systèmes d'information de gestion est nettement soulignée.

b. Sur le plan de l'organisation générale, la GRH doit "**s'inscrire dans des plans stratégiques de l'entreprise** qui nécessiteraient pour leur réalisation, la mise en place d'un **management par objectifs** qui serait formalisé et s'appuierait sur une "**approche systémique de la gestion de l'entreprise**".

C'est dans ce sens que "**seraient conçues et implantées de nouvelles organisations** (organigramme général, fiches de structure et de postes, cahiers de procédures)" qui inciteraient les dirigeants à développer une vision

---

[1] Soulignons au passage que l'organisation de ce genre de manifestations (colloque, séminaire) relève de la mission "éducative et pédagogique" que veut se donner ce ministère afin de vulgariser les mécanismes de l'économie de marché et développer "une culture managériale qui fait cruellemnt défaut".

plus globale et intégrée de l'organisation du travail et à se préoccuper davantage des résultats à produire que des activités et des ressources".

Comme autre condition qui permettrait à la GRH d'"**occuper le rang qui lui est dû**", on note la nécessité de disposer de "**plans de communication systémique** (?)" en remplacement des "**schémas de communication archaïques** qui existent et laissent le champ ouvert à toutes les rumeurs et les spéculations".

Enfin, ce nouveau type de communication permettrait de développer une "**culture interne**, de la faire partager à l'ensemble des salariés et d'associer chacun à un projet d'entreprise".

c. En matière de négociations, les rapports de pouvoir sont inscrits dans la "relation étroite qui existe entre les stratégies d'adaptation externes et la recherche de l'intégration interne" ; celle-ci "**passerait par la résolution des conflits salariaux et la satisfaction d'une demande de participation aux décisions stratégiques de l'entreprise**".

La principale contrainte relevée dans ce processus de négociation sociale réside dans "l'intervention des organes centraux qui rendent difficile l'intégration interne par la recherche de compromis internes".

Enfin sur un plan plus général, le changement qui doit s'opérer en matière de GRH, réside dans le " **remplacement de la mission classique du responsable du personnel** (respect scrupuleux du droit conventionnel)" par une "**conception d'un personnel considéré comme ressources dont il faut optimiser l'utilisation** et qu'il faut gérer avec dynamisme et créativité".

L'examen de ces "recommandations" sur la configuration à donner à la GRH nous permet de relever qu'elle s'inscrit dans une **démarche descriptive/prescriptive** à partir de "**modèles normatifs**" où sont puisés les formules garantes de l'efficacité.

L'absence de démarche analytique (on s'arrête uniquement aux constats) est, à notre avis, à l'origine de cet **éclectisme** qui consiste en la **juxtaposition de principes relevant tantôt de modèles hyperrationnalisés** des années 1950 (formalisation des procédures, implantation et contrôle) tantôt de l'**approche socio-technique** (enrichissement des tâches) pour faire appel enfin aux "vertus" du **management participatif** (culture interne - participation aux décisions stratégiques) et de la D.P.O.

Conçu dans la perspective d'une **rationalité unique** (l'entreprise étant basée sur une seule stratégie), le dispositif proposé consiste beaucoup plus en une "codification du processus de mutation" (F. Pichault, 1993) de la GRH (selon une démarche séquentielle) qu'une réflexion prospective à par-

tir d'une analyse de la réalité organisationnelle de l'entreprise et des contradictions qui la "travaillent".

Ce **déficit d'élaboration conceptuelle** est la source de contradictions et incohérences évidentes. Ainsi tout en accordant une place centrale à l'innovation, on préconise en même temps l'adoption de schémas d'organisation et de mode de fonctionnement qui lui sont totalement défavorables[1]. Il en est de même quand il s'agit de management participatif puisqu'au même moment, l'accent est mis sur la "réhabilitation du poste de travail et la formalisation des procédures".

Par ailleurs, l'**emprunt de formules très en vogue** (participation, culture partagée -qui suppose le développement du micro-management) sans aborder à aucun moment la dimension des rapports humains dans l'organisation (on se limite au macro-management), démontre une fois de plus le mimétisme inopérant qui caractérise cette approche.

La référence au systémisme (dans sa vision élémentaire) et le recours à la Direction Participative par Objectifs (DPO ou "Gestion par les résultats") sans en situer les conditions et les limites en constituent une preuve supplémentaire.

Au moment où la nécessité de "revisiter" ces notions se fait de plus en plus sentir, prescrire l'adoption de "plans de communication systémique" (notion qui reste à définir) ne peut que refléter cette **propension aux transpositions mécanistes** .

Il en est de même au sujet de l'absence de la DPO "considérée comme l'une des carences les plus répandues et de loin les plus dangereuses", sous-entendant le caractère incontournable de cette technique dans la réalisation des performances. Quand on sait que cette dernière exige la réunion de nombreuses conditions pour son application et soulève de nombreuses difficultés lors de sa mise en œuvre dans des entreprises pourtant soumises depuis longtemps aux "lois du marché", on ne peut que rester prudent devant l'engouement affiché pour cette technique .

Loin de nous l'idée de rejeter en bloc ces techniques mais les présenter comme solutions idéales sans tenir compte d'une part des limites qu'elles ont révélées dans les espaces où elles ont été pourtant conçues et vouloir les appliquer sans prendre en compte les situations concrètes de l'entreprise d'autre part, ne peut que **compromettre leur faisabilité**.

Pour conclure sur cette **réforme salariale**, notons que celle-ci revêt aux yeux de ses concepteurs un "**caractère central dans l'émergence d'un nou-**

---

[1] Voir Y. Reale et Y.F.Livian, Les structures favorables à l'innovation in RFG, janvier, 1980.

veau consensus social autour du travail". Le contenu et les modalités envisagés pour sa concrétisation méritent que l'on s'y arrête.

Comme pour les autres axes développés dans ce programme, la partie consacrée à cette délicate question brille également par son caractère prescriptif, tant son contenu **évacue les réalités conflictuelles** qui caractérisent la vie sociale et politique de ce pays.

Malgré cela, nous sommes quand même fixé sur le contenu que l'on veut donner à ce consensus. Selon les rédacteurs du document de stratégie globale déjà cité, il a "deux aspects intimement liés : **au sein de l'entreprise, il signifie une élévation de la productivité et de l'intensité du travail** garanti par la réforme salariale et le nouveau contrat de travail; en-dehors de l'entreprise, il requiert **la production et la mise à disposition, par le marché, des biens et des services nécessaires à une existence décente des travailleurs** : l'offre alimentaire, celle de logements, de transports et d'eau devront être rendues plus fluides".

Bien que non explicite, il ressort clairement de cet extrait, que l'objectif recherché est l'instauration d'un "**compromis fordiste**" (production de masse - consommation de masse) fondé sur une **organisation taylorienne** (la réhabilitation du poste de travail n'a-t-elle pas été officiellement retenue) à même de garantir le rétablissement de la discipline au travail.

Pour faire accepter une telle discipline, on insiste sur l'obligation pour l'État de "**convaincre les perdants de ses bonnes intentions**" et les rassurer sur leur chance de "gagner à moyen et long terme" (on compte certainement sur l'"effet de tunnel"(A.O. Hirschman) qui n'a pourtant pas fonctionné dans d'autres situations comme nous avons eu l'occasion de le voir). A cette fin, le "dialogue et la transparence seront renforcés, notamment en matière d'emploi (critère de compression des effectifs) et de privatisation(...) L'exercice du **contrôle des entreprises publiques ainsi que la désignation des responsables devront être quant à eux, organisés par la loi**".

Dans la foulée, toutes les conditions nécessaires à ce consensus ("en matière de répartition, de protection sociale, d'information, de formation et de mobilisation des cadres") sont toujours abordées selon le principe du "devoir être" mais à aucun moment, la question pourtant cruciale de la légitimité et de la crédibilité de l'État et de ses appareils n'est abordée.

La seule fois où elle l'est, on n'hésite pas à affirmer que "l'**État ne peut pas tenir un double discours à la société civile** (ce qui est hélas monnaie courante) sans risque de perdre en légitimité (comme si celle-ci était assurée) et de voir le consensus social s'effriter" (abstraction est faite de l'état déjà déliquescent du lien social).

Oser tenir de tels propos dans une situation dominée par des rapports de méfiance, voire de défiance, vis à vis de l'action d'un État en mal de légitimité relève purement et simplement de "l'art démagogique" pour ne pas dire du cynisme. En effet, comment peut-on envisager un seul instant l'adhésion la plus large aux réformes quand **le mensonge et la ruse continuent d'être érigés en méthodes de gouvernement?**

C'est précisément la perpétuation de ce mode de gouvernement, malgré l'habillage ou plutôt l'accoutrement démocratique qu'on veut lui donner qui est sans nul doute le principal obstacle à la négociation/conclusion de compromis durables[1], point que nous développerons plus loin.

A travers les développements précédents, nous avons tenté de repérer les discontinuités, contradictions et anachronismes qui ont marqué le déroulement de ce processus de transition.

Faire la lumière sur le contenu et les modes de conduite de ce changement à l'échelle macro sociale est à notre sens un impératif incontournable pour comprendre le fonctionnement réel des organisations et en diagnostiquer les principales dynamiques.

Cela ne signifie nullement une quelconque adhésion au déterminisme contextuel, vu son caractère linéaire, mécaniste et réducteur.

Bien au contraire, les interactions et relations dialectiques doivent être privilégiées dans l'analyse dans les relations "extérieur - intérieur", l'objectif étant déceler, par delà "l'uniformité" du contexte, la diversité des réactions et comportements des entreprises à travers les pratiques dominantes mais aussi émergentes de leurs principaux acteurs.

Mais pour parvenir à ce résultat, n'est-il pas nécessaire, au préalable - et pour éviter toute dérive tant le champ de recherche est relativement "vierge" et stimulant- de préciser les questionnements centraux qui doivent guider nos études empiriques.

Aussi, doit-on nous atteler maintenant à "résoudre le problème qui consiste à poser le problème" ?[2].

---

[1] Un projet de "pacte social" élaboré par le Conseil National Économique et Social (CNES) en avril 1995 ne sera pas adopté par la "tripartite" en raison de profondes divergences sur la question des privatisations, mais aussi et surtout en raison de la rude dégradation de la situation socio économique.

L'avortement de ce projet démontrait une fois de plus les limites de la démarche volontariste adoptée par les pouvoirs publics. Un groupe de travail dirigé par le ministre du travail est alors chargé du dossier "pacte social".

[2] J. L. Lemoigne, *Modélisation des systèmes complexes, Op. cit.*

5.3.3 Double émergence de l'entreprise et de la GRH : les termes d'une problématique

En soulignant les particularités des modes de conduite de ce changement, nous avons pu relever, notamment au plan micro économique, la forte propension au mimétisme, et l'évacuation totale des rapports humains et des problématiques d'actions qui sous-tendent le fonctionnement organisationnel ; ce qui explique, pour une grande part, les **différences croissantes entre celles-ci et les discours officiels** (voir P. Louart, 1995).

Aux **contraintes objectives** déjà signalées et qui poussent dans le sens de l'uniformisation/standardisation des alternatives, viennent donc se greffer des **tensions subjectives** affectant sérieusement le potentiel de changement au sein des entreprises.

En effet, les décalages, voire le "fossé" entre "théorie épousée" (économie de marché) et "théories en usage" (interventionnisme, autoritarisme) ne manquent pas d'aggraver les incompréhensions et incertitudes déjà fortes.

Compte tenu de cette réalité, nous pouvons préciser davantage la question générale déjà posée sur les conditions d'émergence de la GRH et son degré de contribution dans l'impulsion de dynamiques de changement.

Il s'agit donc de **repérer, face à ces risques grandissants de "fermeture", les possibilités d'ouverture** et les conditions de leur utilisation. De ce fait, une des conditions d'émergence de la GRH ne résiderait-elle pas dans 'l'ouverture de brèches" en vue d'expliciter les principaux enjeux de ce changement ?

En d'autres termes, de quels moyens (en fonction des spécificités organisationnelles de chaque entreprise) doit se doter cette structure pour agir autrement, c'est-à-dire **influer et non subir ce processus de transformation**? C'est toute la question des effets structurants ou des "capacités structurales" de la GRH qui mérite d'être étudiée.

Dans cette perspective, il convient d'évaluer les modes de traitement des dilemmes inhérents au processus de dépolitisation de la sphère économique et par là même de réhabilitation de la loi de la valeur. Ainsi, **cette fonction pourra-t-elle en même temps glorifier le travail et le remettre en cause en tant que travail salarié et contraint** ? (voir D. Méda, 1995).

Si ce dernier permet, il est vrai, la libéralisation progressive des rapports de dépendance personnelle (liens familiaux et tribaux encore puissants) et, par conséquent favoriser la généralisation de rapports marchands basés sur la "tyrannie" de la relation contractuelle, ne va-t-il pas, en revan-

che, faire **prévaloir la logique de la prescription, donc du faire (au détriment de l'agir)** et priver ainsi l'homme de son essence à savoir la pensée, l'action, l'œuvre, l'art[1] ?

Dans de telles conditions, les pratiques émergentes de la GRH n'auront-elles pas tendance à **osciller entre "stratégies fondées sur la valeur ajoutée"** (développement des compétences et des capacités d'adaptation des salariés aux turbulences de l'environnement) et "**stratégies fondées sur les coûts**"[2] (compression des coûts de production, notamment ceux du travail), stratégies qui, comme nous avons pu le constater bénéficient d'un fort pouvoir d'attraction chez les décideurs.

La coexistence de ces modes de gestion ne donnera-t-elle pas alors un **nouveau contenu à la dualisation du fonctionnement organisationnel ?** Dit autrement, le conflit de rationalités relevant de modes de régulations antagonistes et mettant aux prises passé et présent, ne sera-t-il pas progressivement remplacé par l'affrontement entre différentes visions du futur (en raison de leurs contradictions)?

Cela nous amène à soulever la question centrale du "**raccourci possible entre formes anciennes et formes nouvelles d'organisation du travail** sans passer par le taylorisme dégrippé des années quatre vingts"[3].

Le mode de traitement de cette question qui nous a toujours préoccupé en tant que praticien[4] et, qui faut-il le rappeler, dépasse les frontières des organisations, influe inévitablement sur la ou les configurations de la GRH. Celle-ci subit ou agit à son tour -selon les contextes organisationnels-, soit dans le sens d'une "**retaylorisation**", soit au contraire dans le sens du **dépassement** de ce schéma d'organisation.

En précisant dès maintenant que les pronostics sont très difficiles à établir dans des situations aussi instables, et en rejetant toute idée de continuités mécaniques entre configurations organisationnelles et pratiques de GRH, nous tenterons d'appréhender les différents types d'articulation et d'interaction entre ces dernières, en les reliant au **processus plus global de formation du rapport salarial**.

---

[1] Voir H. Arendt, *La condition de l'homme moderne* Calman-Lévy, 1965-1983.

[2] R. Locke, T. H. Kochan et M. Piore cités par E. Léonard, *Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : autonomie ou interaction des modes de gestion de la main d'œuvre* in GRH face à la crise, GRH en crise Op. cit.

[3] Y. F. Livian, Gestion des Ressources Humaines : ce que nous apprend l'Europe de l'Est in RFG, janv.-fev., 1998.

[4] Voir notre mémoire de DESS "GRH et logiques d'action dans les économies en transition : le cas d'une entreprise publique métallurgique algérienne", Lille I, septembre 1995.

Compte tenu des particularités de ces réalités organisationnelles et de leur complexité, il apparaît clairement que les approches normatives[1] définissant les conditions d'émergence de la GRH -par opposition à la "gestion traditionnelle" du personnel- restent, à bien des égards, limitées.

En effet, et au risque de nous répéter, ce changement de mode de régulation qui repose sur le double mouvement d'autonomisation/reconstruction de l'entreprise et de constitution/identification de nouveaux acteurs **dépasse le cadre étroit des visions managériales classiques et leur volontarisme aveugle**[2].

Il est vrai que ce dernier a tendance à prédominer dans des situations de crise, situation où les hommes préfèrent souvent des clartés réductrices à des vérités incertaines[3]. Les "tentations" tayloriennes - fordiennes, ouvertes ou déguisées que nous avons pu relever en sont l'illustration parfaite.

Dès lors, les décennies de silence improductif ne risquent-elles pas d'être remplacées par une longue période de silence productif[4] où les processus de rationalisation se feront contre les processus de subjectivation ?

Compte tenu de ce qui précède, la transformation du rapport au travail et à l'organisation n'imposera-t-elle pas in fine **la reconstruction d'un lien social** sur des bases nouvelles, diamétralement opposées à celles qui ont produit et entretenu l'illusion d'une vie communautaire ?

N'est-ce pas alors dans cette perspective que doit être envisagée l'intervention de la fonction RH ? Ainsi conçue, son action ne contribuerait-elle pas de façon décisive à la réalisation **d'articulations subtiles entre savoirs généraux et créativités locales** ? (F. Bournois et P. Louart, 1998).

Cette démarche, **qui ne ferait pas table rase du passé** mais exploiterait positivement et **valoriserait le potentiel coopératif existant** (voir F. Bafoil, 1996 et Y. F. Livian, 1998), ne favoriserait-elle pas enfin l'émergence d'organisations susceptibles **de participer activement à la négociation d'un nouveau contrat social** ?

Autant de questions qui appellent des réponses exigeant une exploration approfondie d'une réalité bien particulière qui interdit pour le moment

---

[1] Nous pensons notamment aux travaux de D. Guest et à l'analyse critique qui en a été faite par E. Léonard, Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 1993.

[2] Voir E. Friedberg, *Sociologie et action managériale, : l'utilité d'une approche sociologique pour le management* in Gérer et comprendre, mars 1996

[3] March et Drucker cité par P. Louart, *Succès de l'intervention,* Op. cit.

[4] Voir C. Thudéroz, *Du lien social dans l'entreprise* in Revue française de sociologie, XXXVI, 1995.

toute forme de généralisation. C'est pourquoi notre ambition, à travers cette recherche, se limite à proposer **une grille d'analyse et un modèle d'interprétation d'une situation de gestion spécifique** ; modèle qui en faciliterait la compréhension et contribuerait à dynamiser l'action en vue de sa transformation.

CONCLUSION DU TITRE I

Nous avons veillé, tout au long des développements précédents, à ce que notre démarche ne soit a-historique, a-processuelle, et a-contextuelle[1].

Elle se veut poser les premiers jalons d'une étude comparative en vue de déceler les parentés et similitudes avec d'autres contextes mais **surtout identifier les particularités de cette transition "originale"** dont le cadre théorique reste à élaborer.

Cette recherche permanente de l'altérité, qui doit s'accompagner d'une attitude critique vis à vis de l'universalité des concepts, rend donc plus que nécessaire la production de nouveaux "outils" théoriques susceptibles de rendre intelligible cette réalité complexe.

Parmi les spécificités de cette trajectoire nationale, nous avons relevé ce que l'on peut appeler les "**circonstances aggravantes**" et qui se matérialisent -au-delà de tous les phénomènes de récession observés dans tous les PECO- par des données socio-économiques et politiques spécifiques.

Les premières se traduisent par un taux de natalité très élevé et donc un excédent structurel de l'offre de travail aggravant sans cesse les niveaux de pauvreté : près de 14.5 millions de personnes sont bénéficiaires du "filet social" (dont le montant est dérisoire), soit près de la moitié de la population totale[2].

Quant aux secondes, elles portent sur les questions cruciales d'identité et de légitimité à l'origine de cette **évolution en "zigzags"** ou s'entremêlent accélérations, ralentissements, voire blocages, **qui rendent hasardeuse toute prédiction sur l'irréversibilité de ce processus**.

Ce qui ressort clairement au travers de ce dernier, c'est la faible portée des réformes juridiques menées unilatéralement et exclusivement par le haut mais aussi **le caractère encore marginal du droit dans cette société**.

Le décalage permanent entre discours et textes officiels et pratiques réelles, qui traduit on ne peut plus clairement les difficultés de passage d'une légitimité patrimoniale ou néo-patrimoniale à une légitimité démocratique, n'est pas sans fragiliser une dynamique contractuelle naissante.

---

[1] A. M. Pettigrew, *Context and action in the trasformation of the firm - Journal of management studies, 24, 1987.*

[2] Données extraites de l'article de S. Naïr, *Algérie, Egypte, Turquie -Violence religieuse, violence politique* in Temps modernes, n° 588, juin juillet 96.

Le climat de défiance et de disqualification réciproque[1] entre acteurs en quête de légitimité et représentativité perturbent sérieusement les négociations sur les questions essentielles de cette transition, tant au plan socio-économique (restructuration des entreprises publiques, privatisation et protection sociale notamment) que politique et culturel (fondements du projet de société).

Ce serait alors ce "**cercle vicieux autocratique**" (autoritarisme - défiance et rejet mutuel) qui constituerait -malgré les apports de légitimation des instances financières internationales (FMI et Banque Mondiale)- le trait distinctif principal, **l'invariant de ce processus de mutation**.

La confusion des relations État - entreprise qui en est l'une des manifestations ne manque pas enfin de provoquer un **profond désordre dans les modes de gestion mais aussi dans les systèmes de croyance et de représentation des acteurs**.

Ces désordres externes et internes seront-ils alors porteurs de changement et favoriseront-ils l'émergence de mouvements auto-organisateurs où la fonction RH ne serait pas réduite au simple rôle de "figurant" ?

L'objectif essentiel recherché à travers cette première partie est de mettre en évidence les concepts clés et identifier les principales représentations paradigmatiques susceptibles d'être mobilisés dans cette recherche.

A travers ce premier "cadrage" théorique (les aller-retour entre théories et les faits étant indispensables), nous voulions réunir "les moyens conceptuels" (A. Giddens, 1987) nécessaires (mais qui restent nettement insuffisants) pour accéder à un **réel en pleine effervescence**.

---

[1] Notons au passage que les pratiques autoritaristes actuelles de l'État ne sont pas nouvelles. Elles se situent dans le prolongement de celles qui ont prévalu durant la guerre de libération nationale, voir M. Gadant, *Islam et nationalisme d'après El Moudjahid,* Organe central du FLN de 1956 à 1962 -L'Harmattan, 1989. A propos de l'attitude "condescendante" de cet état qui se voulait "fort et puissant", on peut également se référer aux travaux de A. Rouadjia, *Grandeur et décadence de l'État algérien,* Karthala, 1996.

TITRE II

L'EXPLORATION D'UN MONDE ORGANISATIONNEL EN MUTATION

"Là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve"
(Hölderlin)

"Celui qui ignore vers quel port il se dirige
ne trouve jamais de vent favorable"
(Sénèque)

CHAPITRE 6

OBJET DE RECHERCHE ET PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

Étudier les modalités concrètes d'une transition impliquant une profonde mutation organisationnelle nécessite comme nous l'avons déjà souligné une analyse multiniveaux mobilisant plusieurs théories relevant de champs disciplinaires différents.

"Cette multiréférentialité" imposée par la multidimensionalité du réel pose inévitablement la question centrale de leur articulation, d'autant que nous sommes en présence de processus qui nécessitent **l'analyse tout à la fois de "ce qui se défait et ce qui se construit"**. C'est en ce sens que cette expérience "ne peut pas ne pas être l'occasion d'une réflexion renouvelée sur les paradigmes et les modes d'analyse dont disposent les sciences sociales[1].

Si dans le pôle théorique[2] de cette recherche nous avons constamment tenté de défendre le **nécessaire décloisonnement entre disciplines** en vue d'appréhender les interrelations entre les niveaux local et global, social et individuel sans pour autant sombrer dans un éclectisme incohérent et réducteur, nous ne pouvons que réitérer notre position au sujet du pôle épistémologique et, partant, méthodologique et technique.

En défendant l'idée d'une "théorisation ouverte et critique qui ne soit ni fourre tout ni sac à mitraille"[3], notre souci permanent est alors d'observer une vigilance "critique" quant à la pertinence du corpus théorique utilisé, à la fiabilité des données recueillies et à la validité/crédibilité de leur interprétation.

---

[1] M. Wiewiorka, *Texte de présentation,* Cahiers internationaux de sociologie, Vol. XCV, 1993.

[2] La notion de pôle de recherche a fait l'objet de plusieurs classifications. On peut citer l'espace méthodologique quadripolaire : pôle théorique, épistémologique, morphologique et technique proposé par P. Debruyne, J. Herman et M. De Schoutteete, Dynamique de la recherche en sciences sociales, PUF 1974. Ce schéma a été repris par F. Wacheux (1996) sous une forme tripolaire : épistémologique, théorique et technique, forme qui nous semble la mieux adaptée et la plus pertinente pour une recherche en gestion. Toujours à propos de cette notion de pôle, on peut citer aussi J. F. Dortier qui retient les pôles empirique, théorique, méthodologique, in Sciences Humaines n° 80, février 1998.

[3] M. Pagès, *Pour une démarche dialectique dans les sciences humaines,* Revue de psychologie tome 39 n° 377.

6.1 Vers un dépassement des faux clivages épistémologiques

Les oppositions qui se situent à tous les niveaux de la recherche en sciences sociales sont généralement l'expression de **situations binaires souvent présentées comme antagonistes et exclusives**.

La multitude de couples antithétiques[1] déclinant les clivages "originels" entre idéalisme/matérialisme, holisme/individualisme et, plus récemment, positivisme/constructivisme[2] se matérialisent au plan méthodologique par le **conflit entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives**.

A partir de ces clivages, des associations entre méthodologie et cadre épistémologique sont alors proposées où le **qualitatif correspond au subjectif**, au privé, à l'individuel, alors que le **quantitatif concerne l'inter subjectif**, le public et donc le collectif[3].

De façon plus synthétique, on a souvent tendance à **associer théoriquement les méthodes quantitatives au positivisme et les méthodes qualitatives à l'herméneutique**[4].

Cette façon de procéder découle directement de la pensée scientifique classique édifiée sur trois piliers : l'ordre -la séparabilité- la raison[5].

En respectant scrupuleusement le principe cartésien de la disjonction, certains chercheurs restent inféodés à "**LA**" méthode (A. C. Martinet, 1990) au nom d'un purisme méthodologique confondant souvent scientificité et scientisme.

Le monisme, voire le dogmatisme sont alors à l'origine d'une clôture épistémologico-méthodologique fondée sur l'intolérance et le rejet systématique de toute démarche contraire aux canons et principes consacrés voire cléricalisés.

---

[1] Présenté en partie dans le texte de A. C. Martinet "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion" in Épistémologie et Sciences de gestion (sous coordination de A. C. Martinet, Économica 1990.

[2] Nous pouvons y ajouter sans épuiser leur énumération, l'opposition nomothétique/idiographique, objectif/subjectif, explication/compréhension, praxis/poiésis...

[3] Voir. M. Huberman, *Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative* in Éducation et Recherche, vol. III, 1981.

[4] Voir. J. P. Pourtois, H. Desmet, *Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique* in Réseaux, 55-56-57, 1989.

[5] E. Morin, *Vers un nouveau paradigme* in Sciences Humaines n° 47, Février 1995.

Ces **dérives doctrinaires**[1] fondées sur la "préséance de la fermeture" ne se limitent pas uniquement aux sciences de gestion mais touchent l'ensemble des sciences sociales où les spécialistes ont tendance -comme l'observait Poincaré- à discuter de leurs méthodes alors que ceux des sciences naturelles débattent de leurs découvertes.

Source d'un "**extrême désordre**"[2], le mot méthode peut recouvrir trois significations : une démarche de recherche - un paradigme ou grille de lecture - des techniques d'investigation destinées au recueil des données[3]. Il sera longtemps au centre de conflits et divisions ayant "un fondement social mais ne reposant sur aucun fondement scientifique"[4].

Sans nous attarder sur la genèse de ces clivages, notons dans le même ordre d'idées que ces derniers **se situent beaucoup plus sur le plan idéologique**[5] et sont souvent le résultat de jeux politiques[6] visant l'extension des sphères d'influence compte tenu de la mouvance des territoires scientifiques.

Au vu de cette situation, nous sommes tenté d'aborder l'éternelle question des **rapports entre sciences et idéologies**, notamment à travers la thèse de la fin de ces dernières qui n'a pas fini de susciter de nombreuses controverses, voire polémiques[7].

Si dans les années cinquante, R. Aron annonce la fin de l'âge idéologique[8], G. Lukacs soutient au contraire, à la fin des années soixante, que "l'intelligence soit disant libre, tout comme le slogan tant utilisé aujourd'hui de

---

[1] Nous faisons référence à la distinction opérée par E. Morin entre théorie et doctrine, cette dernière étant "dogmatique par nature ; le dogmatisme étant l'union de la rigidité, du blindage, de l'arrogance doctrinaire. La doctrine possède seule la vérité, elle s'arroge tous les droits, elle est toujours orthodoxe (...). Elle refuse la contestation comme elle refuse toute vérification." La méthode, Tome IV, Les systèmes d'idées, Seuil 1991.

[2] M. Grawitz, *Méthode des sciences sociales*, Dalloz 9ème édition, 1993.

[3] A. Weinberg, *La fausse querelle des méthodes* in Sciences humaines n° 35, janvier 1984.

[4] P. Bourdieux cité par A. Weinberg, idem.

[5] L. Mucchieli, *La guerre des méthodes n'aura pas lieu* in Sciences Humaines n° 80, février 1998.

[6] P. Louart, *Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies*, texte introductif des Actes de la journée : "Méthodes qualitatives et GRH", Graphe-Claree, IAE de Lille, mars 1996.

[7] Une controverse scientifique oppose des individus qui parlent le même langage et partagent le même système de normes, alors qu'une polémique oppose des individus dont les critères de jugement relèvent d'univers qui sont étrangers l'un à l'autre. G. Noiriel cité par E. Godelier, Synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, 1998.

[8] Voir. J. C. Ruano-Barbalan, *L'idéologie fausse conscience ou système de valeur* in Sciences Humaines, H. S. n° 21 juin juillet 1998.

désidéologisation, sont de pures inventions qui n'ont rien à voir avec la véritable situation de l'homme véritable dans la société véritable"[1].

Plus récemment, G. Canguilhem tente de définir "l'idéologie scientifique" en s'intéressant au "contenu et à la fonction de l'idéologie en tant que concept épistémologique"[2]. A l'inverse S. Moscovici se demande s'"il ne faut pas en finir avec la notion d'idéologie"[3]. Cette attitude découle certainement du **caractère "vulgatique, doctrinaire et mythique"** (E. Morin, 1991) de cette dernière qui constitue également dans certains cas l'aboutissement d'un processus de dégradation/doctrinarisation d'une théorie[4].

Nous avons ouvert cette parenthèse sur la question de l'idéologie posée à la science non pas pour relever seulement son "utilisation éventuelle où tous les mésusages qu'on peut en faire" mais surtout pour souligner que c'est "**la question de son existence comme pratique discursive** et de son fonctionnement parmi d'autres pratiques"[5] qui méritent d'être prises en compte.

C'est en ce sens que la distinction entre scientifique et idéologique est d'abord le problème des scientifiques eux-mêmes et l'enjeu des opérations qui manifestent l'instabilité du champ scientifique[6].

Notre objet de recherche se situant dans un univers structuré par l'idéologie[7], nous ne pouvions éluder cet aspect qui peut bien évidemment constituer à lui seul un thème de recherche digne d'intérêt.

Actuellement, l'accent est mis sur le dépassement de ces clivages en vue de réaliser "l'articulation" (J. P. Pourtois et H. Desmet, 1989), le "mariage" (M. Huberman, 1980) entre ces **méthodes "différentes mais pas incompatibles**, encore moins antagonistes" (L. Mucchieli, 1998).

---

[1] W. Abendroth et Al., *Entretiens avec G. Lukacs, F. Maspéro 1969.*

[2] G. Canguilhem, *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences,* Librairie philosophique J. Vrin, 1988.

[3] S. Moscovici (Entretien avec) *Comment voit-on le monde - Représentations sociales et réalité* in Sciences humaines, H. S. N° 21 juin juillet 1998.

[4] Voir E. Morin, *La nature des idées* In Sciences Humaines H. S. n° 21, juin-juillet 1998.

[5] M. Foucault, *L'archéologie du savoir,* Gallimard 1969.

[6] I. Stengers, *D'une science à l'autre, des concepts nomades,* Seuil, 1987.

[7] F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas, *Les nouvelles perspectives de la recherche* In Repenser la GRH, Op. cit.

6.1.1 Transcender certaines oppositions

Cette revendication s'inscrit en fait dans un mouvement plus large visant le décloisonnement entre disciplines dans la perspective de parvenir à un "**métissage**"[1], une "**connexion**"[2] ou encore à une **hybridation**[3] fertile entre elles.

Si ce mouvement relève généralement d'une volonté partagée de remise en cause des paradigmes dominants, il suscite néanmoins des **divergences quant aux formes et contenus à donner à cette articulation**.

A partir de la distinction proposée par Piaget entre pluridisciplinarité (échanges entre chercheurs de disciplines différentes autour d'un thème particulier), interdisciplinarité (utilisation de théories et concepts importés d'une discipline et l'appliquer à une autre) et transdisciplinarité (construction de connaissances indépendantes d'une discipline particulière), certains militent alors et défendent une éthique de l'interdisciplinarité[1] fondée sur l'établissement de rapports transversaux entre disciplines autonomes, alors que d'autres s'y opposent farouchement, considérant cette dernière comme une "chimère, un attrape tout et un touche à tout" (M. Dogan et R. Pahre, 1991).

Ces controverses traduisent les difficultés liées à la **double exigence de spécialisation et d'unification des savoirs en sciences sociales**.

Si, pour les auteurs sus-cités, la spécialisation constitue "la première étape du processus d'innovation", pour d'autres, au contraire, l'excès de découpages en "objets disjoints" risque de transformer la communauté scientifique en une "collection d'hyper spécialistes incommunicants" (A. C. Martinet, 1990).

Il convient de préciser que ce **manque de dialogue** ne se limite pas aux seules relations interdisciplinaires mais **affecte également les chercheurs d'une même discipline** (L. Mucchieli, 1998).

Le caractère "mutilant" (E. Morin, 1991) de la spécialisation, pourtant nécessaire à l'approfondissement de la connaissance mais laissant toujours

---

[1] M. Serres cité par A. De Peretti in *l'Aventure psycho-sociologique*, textes réunis par N. Aubert - V. De Gaulejac et K. Navridis, Desclée de Brouwer, 1997.

[2] J. F. Liotard cité par A. De Peretti idem.

[3] M. Dogan et R. Pahre, *L'innovation dans les sciences sociales, la marginalité créatrice*, PUF 1991.

[1] M. Pagès, *Vers une éthique de l'interdisiplinarité* in L'aventure psychosociologique, Op. cit.

des "vides", est à l'origine de nombreuses tentatives de remise en cause des frontières traditionnelles dressées entre disciplines.

6.1.2 Recherches de complémentarité

Sans les présenter dans leur totalité, on peut citer, à titre d'exemple, la volonté d'"impenser la science sociale" de I. Wallerstein[1] selon lequel "il est temps de sortir du marécage et de couper court en posant que ces quatre disciplines : anthropologie, économie, science politique, sociologie n'en font qu'une".

S'inspirant de la fusion entre botanique et zoologie, qui a donné naissance à la biologie, cet auteur dénonce le caractère "trompeur de la division de l'analyse sociologique en trois domaines, trois logiques et trois niveaux distincts : le politique, l'économique et le socio-culturel". Il propose alors à travers l'analyse des "systèmes-mondes" de promouvoir "une science sociale historique susceptible d'abattre les cloisons qui nous empêchent d'explorer maints champs du réel".

Outre ce projet radical d'unification des sciences sociales, on peut citer les travaux visant à une échelle plus réduite l'imbrication du social et du psychisme en raison des limites d'une "**psychologie fixiste et d'une sociologie totalisante**" (A. De Peretti, 1997). L'émergence de la psychosociologie ou des psychosociologies (en raison de la pluralité des approches) rend alors nécessaires les "confrontations interdisciplinaires et conduit à une nécessaire dialectisation des théories et des pratiques (A. Lévy, M. Pagès, A. De Peretti, 1997).

Cette recherche d'articulation et de "**compatibilité fécondante**" se retrouve également dans les sciences de gestion. On s'interroge alors sur le sens, la possibilité et l'opportunité d'une recherche unitaire à l'heure où **ces sciences auraient tendance à se spécialiser en disciplines multiples de la gestion** [2].

Si une **épistémologie de la gestion est revendiquée** (A. C. Martinet, 1990), et fait l'objet d'efforts de précision et d'explicitation en vue d'assurer sa légitimité, cela ne signifie nullement que "l'affirmation d'une discipline théorique vise à l'enfermer dans un splendide isolement (...). Une telle attitude serait du reste d'autant plus stérile que les objets réels auxquels s'ap-

---

[1] I. Wallerstein, *Impenser la science sociale*, PUF 1995.

[2] M. Marchesnay, *De la théorisation en sciences de gestion* in Économies et sociétés, n° 17, avril 1991.

pliquent les pratiques et les théories de la gestion soulèvent des problèmes pluridimensionnels et appellent l'intervention de disciplines diverses"[1]

A ce titre, on peut citer le métissage proposé par D. Courpasson (1997) en vue de bâtir une "analyse sociologique des processus de gestion ; métissage conçu comme le **produit "fatal" de l'interaction entre la sociologie et l'organisation contemporaine**".

Notons au passage que cette tentative d'ouverture de la sociologie aux autres disciplines peut redonner vie à cette dernière qui a tendance à "enfermer son objet et compartimenter en son sein des domaines encore plus clos"[2].

La juste exigence d'une pensée globale[3] pour **appréhender les faits sociaux et humains autrement que "comme des choses"**[4] incite à la recherche de complémentarité/unité tout en révélant les difficultés de leur mise en œuvre, notamment les **risques de juxtaposition, d'hybridation stérile** (M. Dogan et R. Pahre, 1991) mais aussi de "**bâtardise**" (A. De Peretti, 1997).

Si la **transdisciplinarité** située à un niveau d'abstraction élevé est considéré comme le "**stade suprême de la complémentarité**" vers lequel doivent tendre toutes les formes d'articulations interdisciplinaires (M. Grawitz, 1993), il n'en demeure pas moins que dans tous les cas, outre les conflits frontaliers, les processus d'emprunt et de prêts de méthodes et de concepts sont certes enrichissants mais non moins problématiques.

C'est notamment le cas des sciences de gestion, et plus particulièrement de la **GRH qui a constamment recours à l'importation de concepts** (sociologie, droit, psychologie, économie, ...).

A partir de la distinction kantienne entre concepts importés et concepts domestiques, c'est à dire ceux produits par une science elle-même et qui lui appartiennent organiquement, il apparaît que cette discipline reste tributaire de concepts qui disposent d'une forte "puissance de propagation" (I. Stengers, 1987).

Précisons que **celle-ci ne leur est pas toujours intrinsèque** mais découle souvent de **phénomènes de modes** (les notions de motivation, culture et autre participation en sont l'illustration) donnant lieu bien souvent à des

---

[1] E. Cohen, *Epistémologie de la gestion*, Encyclopédie de la gestion, Économica 1989.

[2] E. Morin, Propos recueillis par T. Blin in Société n° 53, Dunod 1996.

[3] L. Mucchieli, *La science à la recherche d'elle même* in Sciences Humaines n° 11, novembre 1991.

[4] Selon l'expression de Durkheim. Voir à ce sujet J. Monnerot *Les faits sociaux ne sont pas des choses*, NRF 1946.

"**opérations de propagande**" au service de finalités souvent simplificatrices visant la légitimation d'un discours dominant.

Les travers de ce "nomadisme conceptuel" qui, dans certains cas, dérivent vers des formes de **kleptomanie académique**[1], se manifestent notamment dans l'instrumentalisation managériale, l'a-historisation, l'a-conflictualisation et la naturalisation (F. Bournois, J. Brabet, 1993).

Les transformations/déformations opérées au cours des transferts montrent à l'évidence qu'"extraire un concept du contexte dans lequel il a pris naissance, l'articuler à d'autres provenant d'autres terrains n'est pas une opération innocente" (M. Pagès, 1990).

S'agissant d'un domaine souffrant d'un manque grave de théories articulées (F. Bournois, J. Brabet, 1993), on ne peut que mesurer **la complexité de la constitution de la GRH en tant que corps de connaissances à prétention scientifique**, aspect sur lequel nous reviendrons.

Ce bref aperçu sur les exigences et difficultés des recherches transversales vise principalement à souligner l'inexistence de voie royale et encore moins de monopole ou de "totalisation" de la connaissance, notamment depuis les "séismes" qui ont gravement secoué les sciences dures.

Dès lors, l'exploit le plus remarquable de l'épistémologie dominante qui élimine le temps-espace de toute analyse" est vigoureusement dénoncé (I. Wallerstein, 1995) et l'épistémologie newtonienne sérieusement mise en doute. Le principe du tiers exclu et de non contradiction a tendance à laisser place à une **dialectique entre l'ordre et le désordre** et les causalités simples et mécanistes sont remplacées par des causalités complexes ; en un mot, à **la certitude succède l'incertitude, voire l'indétermination** (principe d'Heisenberg), sans oublier la théorie du chaos qui s'oppose à l'idée de l'évolution linéaire et prévisible.

Ces coupures épistémologiques confortent et stimulent le dépassement des dichotomies dans la perspective d'une "**épistémologie de l'élucidation**"[2] favorisant "le dialogue dans une commune visée entre épistémologie interne (intrinsèque à chaque discipline et à un ensemble disciplinaire) et l'épistémologie externe (comparative)".

L'heure est donc à la recherche de correspondance et à la **multiplication de propositions de conciliation**. Dans cette optique, on peut citer l'approche multiparadigme proposée par Burell et Morgan qui vise le dépasse-

---

[1] H. Becker cité par M. Grawitz, Op. cit.

[2] J. M. Berthelot, *Le devoir d'inventaire* in Sciences Humaines n° 80, février 1998.

ment des contradictions entre positivisme, sociologie compréhensive, fonctionnalisme et constructivisme (voir F. Wacheux, 1996).

6.1.3. Pour un constructivisme modéré

En sciences de gestion- longtemps dominées par les positivismes et réduites au statut de "**disciplines sous traitantes**", d'où leur insoutenable légéreté[1]- la tendance actuelle est au développement de leurs capacités autoorganisatrices à produire une "**pensée qui interroge ses propres constructions**"[2].

Dans cette optique, la coexistence paradigmatique entre positivisme et constructivisme devrait être privilégiée malgré la diversité des approches et interprétations quant au contenu à donner à ces paradigmes et à leur mode d'articulation.

Sans les présenter de façon exhaustive[3] -ce qui dépasse le cadre de ce travail- nous défendons l'idée selon laquelle **le(s) constructivisme(s), au lieu d'être présenté(s) comme une alternative au(x) positivisme(s)** souvent diabolisé(s)[4], gagnerai(en)t à être plutôt conçu(s) comme un **dépassement de ces derniers** ; dépassement au sens de L'Aufhebung hegelienne qui est à la fois abolition et conservation de ce qui est aboli comme moment du réel à venir[5]. Ainsi, en acceptant que le réel ne soit pas figé, il s'agit de montrer qu'au sein des organisations, il y a coconstruction de structures , d'objectifs et de sens.

Il convient donc de rejeter les attitudes manichéennes qui font du constructivisme tantôt une auberge espagnole[6], tantôt le "must" épistémologique avec tous les risques d'enfermement qu'elles comportent. De plus, ne faut-il pas souligner que la tendance à l'hégémonisme, voire l'"autosacralisation" constructiviste constitue la négation même d'un de ses principes fondateurs à savoir le rejet du raisonnement binaire et son corollaire le tiers-exclu.

---

[1] J. L. Lemoigne, *Sur "l'incongruité" épistémologique de sciences de gestion,* In RFG nov. déc. 1993

[2] A. C. Martinet, *Stratégie et pensée complexe* In RFG, mars 1993.

[3] Voir à ce sujet les actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion" organisé par l'IAE de Lille, octobre 1997.

[4] Voir. J. L. Lemoigne, *Les épistémologies constructivismes, un nouveau commencement* in Sciences de la Société n° 40, février 1987

[5] Cité par E. Terray, *Réflexions sur la violence symbolique* in Actuel Marx n° 20, 1996.

[6] D. Cazal, *Les épistémologies constructivistes,* Document Graphe-Claree IAE de Lille, octobre 1996.

C'est donc en **veillant à ce qu'un dogme n'en remplace pas un autre** que les **dérives de l'antidéterminisme**[1] peuvent être évitées et les relations entre ces paradigmes pensées en terme de **complémentarité** et non d'**exclusion**[2].

En partant de l'idée qu'au plan épistémologique, les coupures voire les ruptures sont la condition principale de la continuité du processus de production/accumulation de connaissances toujours inachevée et en reconstruction permanente (A. C. Martinet, 1990), nous ne pouvons donc que militer en faveur de la **coexistence et l'articulation féconde** entre ces paradigmes.

Si celle-ci peut revêtir un caractère paradoxal[3] en sciences de gestion, elle suppose sur le plan plus général des sciences sociales et humaines une **réforme du mode de pensée** imposé par les développements et les limites des sciences contemporaines (E. Morin, 1995).

Ainsi conçue, la **pensée complexe**, en introduisant l'idée de "**boucle causale**" rompt avec le principe de causalité linéaire mécaniste et simplificatrice.

Le **principe de récursion organisationnelle** va alors au-delà du principe de rétroaction et dépasse ainsi la notion de régulation en faveur de celle d'"auto-production" et "auto-organisation".

Sans reprendre de façon exhaustive les deux autres principes : **dialogiques** (unir des notions antagonistes pour penser les processus organisateurs) et **hologrammatiques** (articuler le tout et ses parties) sur lesquels repose le paradigme de la complexité, retenons que ce dernier exige un "aller-retour incessant entre certitudes et incertitudes, entre l'élémentaire et le global, entre le séparable et l'inséparable (...), **il enjoint de relier tout en distinguant**" (E. Morin, 1995).

Cela ne signifie nullement que la pensée de la complexité entretienne le flou ; **elle n'est en aucun cas une entreprise de démission intellectuelle** qui consiste à affirmer que tout est complexe (synonyme de "on ne peut pas comprendre") et encore moins une pensée du brouillage, de l'imprécision,

---

[1] Voir. J. P. Neveu, *Le constructivisme du point de vue d'un déterminisme*, Actes du colloque sur constructivisme(s) Op. cit.

[2] J. Lewkowicz, *Constructivisme et positivisme : leur places respectives*, Actes du colloque, idem.

[3] Voir Poole et Van de Ven, *Using paradox to build management and Organizational theories*, Academy of Management Rewiew, Volume 14, n°4, 1989.

de l'incertitude[1]. Son but est de "construire des outils de pensée pour articuler entre eux des savoirs spécialisés".

Ce paradigme qui "semble émerger de ce bouillonnement scientifique (...) cherche à unir dans un rapport dialectique ce que la société avait jusqu'ici séparé : l'ordre et le désordre, les sciences et les sciences physiques"[2]

C'est en partie ce qui explique le "crescendo du paradigme de la complexité" (A. De Peretti, 1997) qui annonce l'"âge des lueurs"[3].

L'intérêt manifeste pour ce paradigme dans la recherche en GRH découle de son **caractère unificateur** (J. Brabet, F. Bournois, 1993) et **fédérateur** dans la mesure où il interdit le raisonnement en terme de spécialisation (voir F. Bournois, Y: F. Livian, J. Thomas, 1993).

En reprenant ces diverses appréciations, nous n'avons nullement l'intention d'en dresser un tableau panégyrique ni d'en faire un "idéomythe", ce qui serait en contradiction flagrante avec ses fondements mêmes. Notre objectif consiste uniquement à préciser que tout au long de cette recherche nous nous inspirons de cette démarche dont la portée heuristique est indéniable et qui n'a aucune prétention de s'ériger en "métathéorie totalisante".

Il est vrai qu'actuellement les prétentions scientifiques sont revues à la baisse puisque les constructions théoriques se limitent à proposer -selon la hiérarchisation établie par Merton- des théories de "moyenne portée".

Ce rapide survol des questions épistémologiques qui revêtent à notre avis un caractère central s'imposent pour adopter une "posture méthodologique" qui nous éviterait toute contorsion[4] préjudiciable à la poursuite de cette recherche.

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'heure est au rejet des clivages stériles et dichotomies superficielles. Nous ne reviendrons pas alors sur le **caractère "archaïque" de l'opposition entre méthodes qualitatives et quantitatives** (J. Brabet, 1993) et la **nécessité de leur interactivité** (P. Louart, 1996) qui ont fait l'objet d'une abondante littérature.

---

[1] A. Weinberg, *Les jeux de l'ordre et du désordre* in Sciences Humaines n° 47, février 1995.

[2] J. F. Chanlat, *Les théories de l'organisation : d'un paradigme à l'autre* In l'Analyse des organisations ... Op. cit.

[3] M. Serres cité par A. De Peretti, Op. cit.

[4] Nous faisons allusion aux "contraintes et incommodités sous tendues par la notion de posture". Voir. P. Baumard *Constructivisme et processus de recherche, l'émergence d'une "posture" chez le chercheur* - Actes du colloque sur le(s) constructivisme(s), Op.cit.

Il convient néanmoins de justifier notre choix à ce sujet. **Notre objet de recherche qui porte sur les conditions d'émergence simultanée de l'entreprise et de la GRH** dans un contexte de transition bien particulier **exige l'utilisation de méthodes qualitatives.**

Celles-ci facilitent la production de connaissances "permettant de penser les transitions en cours, de discuter la manière dont elles prennent un sens plus ou moins acceptable pour les différents acteurs ou les figures d'acteurs en gestation"[1].

S'agissant donc de l'exploration et de "l'analyse de changements qualitatifs d'un type d'organisation, les mesures quantitatives deviennent inapplicables ; **dans ce cas, compter devient une mauvaise façon de procéder**"[2].

En effet, la quantification risque de ne pas révéler l'essentiel, **la complexité étant par essence non quantifiable** (M. Grawitz, 1993).

L'étude des faits de gestion (notamment leur dimension humaine) qui consiste à "se demander comment les gens se débrouillent pour se sortir à leur avantage ou sans trop d'inconvénients pour eux de situations problématiques, hétérogènes et incohérentes"[3], impose donc la **recherche des formes sous-jacentes et implicites** (L. Mucchieli, 1991) **qui influent sur le déroulement des processus organisationnels.**

Comme beaucoup de méthodes d'analyse et d'outils de représentation restent à inventer pour appréhender ces dernières (voir F. Wacheux, 1996), le recours à la "navigation" (J. Girin, 1989) et la recherche "sans filet" (A. Mucchielli, 1991) s'avèrent indispensables.

Dans cette optique, **l'opportunisme méthodique** au sens de Girin peut constituer une option méthodologique adaptée à l'étude de ces phénomènes pour les appréhender dans leur multipolarité.

L'extension de positionnements politiques aux questions méthodologiques remontent aux travaux de Feyerabend[4] qui préconise, sur la base du

---

[1] A. Hatchuel, *L'intervention des chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine* In Education permanente n° 113, déc. 1992.

[2] Barrington Moore cité par M. Dogan et R. Pahre, *Innovation dans les sciences sociales Op. cit.*

[3] J. Girin, *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations,* Communication à la journée d'étude : La recherche - Action en gestion, Ecole Centrale de Paris, mars 1989.

[4] En se référant à Lénine, cet auteur tente de montrer "comment quelques substitutions peuvent transformer une leçon de politique en leçon de méthodologie (...) la méthode et la politique sont toutes les deux des moyens pour passer d'un stade historique à l'autre". Toujours concernant ce parallèle entre politique et méthodologie, nous précisons que la si-

principe que "tout est bon, un opportunisme sans scrupule dans la mesure où la science est définie comme une "entreprise essentiellement anarchiste, l'anarchisme théorique étant davantage humanitaire et plus propre à encourager le progrès que les doctrines fondées sur la loi et l'ordre"[1].

Soulignant que "toutes les méthodes, même les plus évidentes, ont leur limite", ce même auteur se prononce pour une "**méthodologie pluraliste**".

Dans le même sens, et non sans se démarquer, A. C. Martinet (1990) précise que le "tout est bon" ne signifie pas que "tout se vaut", d'où l'idée d'un "**pluralisme méthodologique contrôlé**, aucune méthode ayant a priori le monopole de la rigueur et de la raison".

Si ce pluralisme est fondé sur "**l'ouverture de la méthode**" en vue de stimuler le pouvoir critique affaibli par l'uniformité (Feyerabend, 1979), il invite cependant à des **compromis sans compromissions** (A. De Peretti, 1997). Cela suppose que la compétition entre programmes de recherche concurrents (ou paradigmes), condition du progrès scientifique[2] ne tourne à des dialogues de sourds ou à des monologues (L. Mucchieli, 1998).

Au moment où les "féodalismes universitaires" et autres sectarismes sont vigoureusement condamnés et le pluralisme méthodologique généralement admis (voir. A. Weinberg, 1994), n'est-il pas opportun -compte tenu de notre objet de recherche- d'**examiner les possibilités d'ouverture qu'offre la GRH dans sa double acception,** c'est-à-dire en tant qu'**activité** mais aussi en tant que **corps de connaissances** (F. Bournois, J. Brabet, 1993).

6.1.4 La GRH : un potentiel d'ouverture à exploiter

L'émiettement, la pulvérisation des savoirs en gestion (M. Marchesnay, 1991) et l'atomisation fonctionnelle (F. Wacheux, 1996) constituent certainement un des principaux obstacles à leur "durcissement"[3]/légitimation.

---

gnification que revêt ici l'opportunisme se situe aux antipodes de celui adopté/imposé aux chercheurs dans les PECO et pays totalitaires qui "consistait en de constantes volte-face imposées par les caprices de l'idéologie" et qui débouchaient bien souvent sur de la "schizophrénie méthodologique". Voir A. Podgorecki, *Le cas d'une sociologie aliénée, témoin et acteur d'un changement social global* In RECEO, 4/91. Voir également au sujet de l'instrumentalisation des sciences sociales dans les PECO F. Bafoil, *A quoi servait la sociologie en RDA* In Revue française de sociologie, XXXII, 1991.

[1] P. Feyerabend, *Contre la méthode*, Seuil Points 1979.

[2] I. Lakatos cité par M. Dogant et R. Pahre, Op. cit. Signalons au passage que Feyerabend estime que le "libéralisme" de Lakatos est un "anarchisme déguisé".

[3] Nous empruntons ce terme à I. Stengers, *Les concepts nomades* Op. cit.

La particularité de la GRH, qui fait aussi sa complexité, **réside dans la double ouverture qu'elle exige tant au plan de la recherche que de l'action** (voir F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas, 1993).

En imposant des articulations avec les autres disciplines de la gestion, elle s'inscrit bien souvent (selon le modèle mis en œuvre) dans une **relation de coopération conflictuelle avec la stratégie**. Précisons que dans certains contextes organisationnels, la GRH peut constituer un véritable vecteur d'actions transversales.

Sur un plan plus général, ses relations avec les sciences sociales qui laissent apparaître une forte dépendance (emprunt de concepts) n'empêchent nullement sa contribution à l'enrichissement et l'approfondissement de ces derniers.

Les complémentarités/parentés entre sociologie et GRH[1] montrent l'originalité de cette dernière qui permet de construire une convergence entre les idées et connaissances produites par la sociologie et leur appropriation par les "acteurs ordinaires" de l'organisation. Dans les recherches, il s'agit de découvrir l'alliance "sociogestionnaire" la plus pertinente par rapport au problème posé (P. Louart, 1993).

Il est clair que ces formes de complémentarité s'étendent à d'autres disciplines (psychologie, droit, économie...), comme nous avons eu à le constater tout au long de nos travaux.

Notons également que cette **recherche "de compagnonnage" n'est pas propre à la GRH mais concerne la gestion dans son ensemble** qui manifeste sa volonté "d'affirmation de ses développements cognitifs, comme dans ses réalisations instrumentales, ce qui ne manque pas de provoquer des tensions permanentes entre l'ambition généralisante et la recherche de relations causales stables d'une part, et le souci de prendre en compte sinon en charge les problèmes réels des entreprises, et autres organisations d'autre part (E. Cohen, 1989).

En d'autres termes, le trait distinctif de la recherche en gestion réside dans la **double référence au savoir, au savoir-faire**[2] et au **savoir-être** pourrions-nous ajouter en rejetant d'emblée toute idée de canalisation/uniformisation, voire embrigadement des comportements.

---

[1] D. Courpasson et F. Dany, GRH et sociologie : complémentarité et frontière, réfflexions tirées d'une recherche sur la gestion des carrières, Actes du congrès de l'AGRH, Lille, novembre 1992.

[2] R. Laufer, *Introduction à la recherche en gestion,* FNEGE-CEFAG, nov. 1995.

Si les critères du savoir sont la scientificité et ceux du savoir-faire l'utilité pour le savoir-être, nous retenons le critère de réflexivité au sens de Habermas ou de Giddens, c'est à dire le développement des capacités d'autoréflexion et d'émancipation de l'individu, aspects que nous aurons l'occasion de développer plus loin.

La prise en compte de ces trois dimensions rend obligatoire pour la GRH la mise en perspective de différents niveaux d'analyse : individu, groupe, entreprise, société et leur nécessaire interstructuration (F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas, 1993).

Le fait d'aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies (ce qui est le cas de cette recherche) et de ne pas disposer elle-même de modèles théoriques (Brabet et Al., 1993) **justifie l'intérêt d'un champ de théorisation spécifiée mais articulée à l'ensemble des sciences sociales**. En reprenant la définition de ce champ comme une "discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations" (GRHEP, 1993), nous pourrions ajouter une dimension complémentaire à celle qui vient d'être citée. Il s'agit alors du **pôle d'actions transformatrices**[1] qui se combine aux "pôles d'analyse et de régulation".

Comme nous l'avons déjà souligné, c'est cette dimension transformatrice qui retient principalement notre attention. S'il est vrai que la GRH dans les pays industrialisés a dû abandonner sa prétention à construire un ordre social (P. Louart, 1993), **elle peut, dans les conditions que nous tenterons d'expliciter, contribuer à l'émergence d'un nouveau mode de régulation**.

Il est clair que dans cette perspective la GRH ne saurait agir seule et se limiter uniquement aux cadre et frontières de l'entreprise. Si, effectivement, la **recherche aussi bien "en GRH" que "sur la GRH" reste tributaire de l'évolution des entreprises, et plus généralement de la société** (F. Bournois, J. Brabet, 1993), il convient cependant de préciser qu'elle **peut également influer** dans des proportions diverses (place de l'entreprise et "poids" des institutions de recherche) **sur le cours de celle-ci**.

Abordant les questions clés relevant d'un débat de société, société victime d'une double violence "symbolique" (au sens de Bourdieu) et physique, notre recherche se veut être une invitation, comme nous le développerons dans le chapitre suivant, à **penser "un modèle différent d'actions collectives"** (A. Hatchuel, 1992).

---

[1] P. Louart, *La gestion des hommes entre modèles et processus* In Cahiers de Recherche de l'IAE, Lille 1990/7.

Le caractère "propositionnel" de cette recherche repose, comme nous l'avons déjà souligné, sur une multi-théorisation et une analyse multi-niveaux appelant une démarche empirique multi-acteurs, l'objectif étant de les relier, de contextualiser, de globaliser mais en même temps de **reconnaître le singulier, l'individuel, le concret** (E. Morin, 1995).

Il convient de préciser que nous nous interdisons toute prétention à une lecture globale de la réalité ; nous considérons nos travaux comme une modeste contribution à l'explicitation des principaux enjeux d'une phase de transition dominée par d'énormes confusions et de nouvelles formes de manipulation/embrigadement.

En apportant des éclairages sur quelques zones d'ombre du fonctionnement organisationnel, et en tentant de **mettre en évidence les phénomènes durables et les conventions non durables** (P. Louart, 1994) au double plan macro et micro, nous soulignons la nécessaire **production d'un discours alternatif** favorisé et favorisant de nouvelles formes d'agir individuel et collectif.

Dans ce sens et en considérant la GRH comme action finalisée appartenant au monde de la praxis (Brabet et Al., 1993) -ce qui la distingue des sciences humaines et sociales fondamentales-, nous essaierons, à travers les études de cas qui seront présentées dans le chapitre suivant, de décrire et expliciter les expériences individuelles et collectives perpétuellement mobilisées dans les actions quotidiennes (Giddens, 1987).

Le recours au **concept de logique d'action** qui invite à la multi-polarité théorique (H. Amblard et Al., 1996) est, comme nous aurons l'occasion de le constater, d'une **grande portée heuristique**[1] dans l'étude des pratiques organisationnelles nouvelles et la compréhension/explication des processus de changement en cours.

L'articulation d'une démarche actantielle et dialectique[2] qui dévoile la superficialité des dichotomies subjectivisme/objectivisme et individualisme/holisme[3] permet de reconnaître à la fois la valeur du fait observé et le

---

[1] Voir. P. Bernoux, *Sociologie des entreprises,* Seuil Essais 1995.

[2] selon les schèmes d'intelligibilité retenus par J.M. Berthelot, *L'intelligence du social,* PUF 1990.

[3] Nous pouvons souligner à ce sujet que les défenseurs acharnés de l'individualisme méthodologique tentent actuellement d'infléchir leurs positions. On peut citer, par exemple, le cas de K. Arrow qui insiste sur l'importance des variables sociales, "celles qui ne sont pas attachées à un individu en particulier et qui sont essentielles pour l'étude de l'économie ou de tout autre système social (...). L'information technique et le savoir ont une composante sociale irréductible dont l'importance croît avec le temps", *Méthodological Individualism and social knowledge In The american economic rewiew (Nashville) May 1994.* Ces prises de position et révisions des thèses centrales de l'économie standard fondée sur le choix "rationnel et

rôle créateur du sujet, tout en les plaçant en interaction perpétuelle (J. P. Pourtois, H. Desmet, 1989).

A l'aide de cette démarche, le sens (en tant qu'émergence -E. Morin, 1996) donné aux actions par les différents acteurs peut être appréhendé à travers l'étude des processus concomitants (double émergence de l'entreprise et de la GRH) déjà évoqués.

La réalité que nous voulons explorer ne saurait donc être cantonnée aux seules données numériques et inférences statistiques. Elle impose de leur substituer une **inférence logique** (M. Huberman, 1981) où rigueur et vigilance épistémologiques doivent être scrupuleusement observées.

Si nous partageons l'idée selon laquelle ce qui est mesuré demeure dans la plupart des cas au départ qualitatif (M. Grawitz, 1993), il n'en demeure pas moins que **cette nécessaire interactivité entre qualitatif et quantitatif ne nous dispense pas de veiller à la validité des données**, condition principale de la crédibilité des résultats de leur interprétation (J. P. Pourtois, H. Desmet, 1989). En effet, production de connaissance et validation ne peuvent être dissociées[1].

Le respect de ces principes et la recherche constante d'ouverture (Voir E. Enriquez, 1992) caractériseront alors notre démarche depuis le recueil des données jusqu'à la présentation de nos conclusions.

6.2 L'utilisation raisonnée des études de cas

La méthode retenue dans le cadre de cette recherche est, comme nous l'avons déjà indiqué, celle des **études de cas**. Avant de préciser l'intérêt de cette démarche, il convient de présenter les outils d'investigations utilisés.

---

optimal" sont une des résultantes de "l'onde de choc" provoquée par l'introduction du concept de rationalité limitée de Simon. Voir à ce sujet l'article de O. Favereau qui traite des rapports entre économie et gestion sous cet angle : *Objet de gestion et objet de la théorie économique,* In RFG N/S 96, nov. déc. 1993

Dans le même ordre d'idées mais cette fois sur un plan plus sociologique (questions relatives au pouvoir), nous pouvons citer les réflexions de J. Rojot qui, en reconnaissant que "l'individualisme méthodologique reste confronté au problème de la constitution des acteurs collectifs", tente une "combinaison entre individualisme méthodologique et théorie néo-institutionnelle qui mènerait à un individualisme complexe". Voir. J. Rojot, *Fondements théoriques du pouvoir : des origines du néo-institutionalisme à un individualisme méthodologique complexe* In Pouvoir et gestion, collection Histoire, Gestion, Organisation n° 5, Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse, nov. 1993.

[1] M. J. Avenier cité par F. Wacheux, *Recherche qualitative* Op. cit.

S'agissant d'approches qualitatives qui utilisent des techniques de recueil et d'analyse elles-mêmes qualitatives[1], ces dernières ne sont donc pas standardisées et ne s'appuient pas sur l'automatisation des données (voir F. Wacheux, 1996). Notre objectif consiste alors à **démêler les faits dans une situation caractérisée par l'enchevêtrement souvent inextricable de variables**[2]. En effet, il s'agit moins de découvrir le fait générateur (causalité simple, mécanique et linéaire) que de situer l'interdépendance des facteurs (causalité récursive).

En tant que praticien et observateur "immergé", la nécessité de cette approche relevait au départ plutôt de l'intuition. Celle-ci découlait, comme nous l'avons déjà indiqué, des expériences professionnelles accumulées[3] qui allaient forger notre sens de l'observation et susciter nos questionnements théoriques.

Le passage du **statut d'acteur à celui de chercheur** qui implique une nécessaire distanciation -aspect sur lequel nous reviendrons- va donc faciliter la combinaison d'"**observations directes**" (recueil direct des informations) et "**indirectes**" (recours aux acteurs pour le recueil des informations)[4].

Animé par cette volonté de rendre intelligibles les phénomènes vécus de "l'intérieur" nous étions donc dans l'obligation d'élargir le champ de nos investigations non sans nous équiper des "moteurs théoriques"[5] disponibles, tant il est vrai que sans ces derniers il est inutile de se lancer dans un recueil systématique de données.

---

[1] A. Mucchielli, Les méthodes qualitatives, Seuil 1991.

[2] J. Piaget cité par C. Mouchot, *Décisions et sciences de gestion* Op. cit.

[3] Au sujet de la place de l'intuition dans le processus de connaissance, on peut se référer aux travaux de F. Wacheux qui, en s'inspirant de Kant, considère que le processus de recherche est structuré par trois moments : l'intuitif, le compréhensif, le démonstratif, voir. *Intuition, compréhension, démonstration : la figuration d'un processus de recherche constructiviste* Actes du colloque sur Constructivisme(s)... Op. cit.

[4] Distinction opérée par A. M. Huberman et M. B. Miles, *Analyse des données qualitatives* De Boeck Université 1991.

[5] Van de Ven cité par F. Wacheux, *Méthodes qualitatives* Op. cit.

6.2.1 Choix du terrain : des critères "ad-hoc"

Cinq entreprises ont été retenues :

+ trois entreprises industrielles dont deux relèvent de la métallurgie et la troisième des industries du verre et abrasifs. Nous les appellerons respectivement METALOR, ORSID, et VERANOR ;

+ une entreprise commerciale (produits pharmaceutiques) appelée FARMACOR ;

+ une entreprise d'engineering appelée SIDET.

Les principales raisons de ce choix sont :

- l'importance stratégique de ces branches d'activité ;
- la taille de ces entreprises (entre 1 000 et 4 000 salariés, à l'exception de SIDET) et leur dimension nationale (unités de production réparties à travers le territoire national, à l'exception de FARMACOR et SIDET) ;
- l'existence au sein des entreprises industrielles d'usines anciennes et récentes qui présentent un grand intérêt pour l'étude de l'imaginaire organisationnel ("poids" de l'histoire dans les représentations des salariés et influence des "traditions" ouvrières) ;
- l'implantation des sièges sociaux dans la ville d'Oran qui nous a facilité l'organisation des entretiens avec les trois catégories de personnel retenues : dirigeants, membres des structures centrales RH, et les représentants du syndicat d'entreprise.

Outre ces critères, celui qui revêt une dimension centrale à nos yeux réside dans le fait que ces entreprises soient **juridiquement "autonomes"**.

L'étude des répercussions de ce nouveau statut, tant au niveau des représentations que des formes d'actions, revêt donc un caractère exploratoire visant à **repérer par-delà les régularités et tendances lourdes, la diversité des réactions et comportements** des acteurs face à l'évolution des contextes externes et internes.

Il s'agit donc de creuser sous les versions officielles en vue d'atteindre les couches les plus profondes où se logent les conflits, les motifs d'action, les marchés souvent implicites (M. Huberman, 1981). Dans cette optique, l'**échantillonnage dépend plus des questions théoriques de la recherche que de la population à étudier** (F. Wacheux, 1996). Il ne participe pas d'une tentative de validation par la quantité des cas mais plutôt du souci de repérer des zones de validité (F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas). En d'autres termes, la **puissance explicative découle de la pro-**

fondeur de l'analyse du cas et non du nombre des unités d'analyse étudiées[1].

Aussi, l'importance des données objectives et subjectives que nous nous efforcerons de relever en liaison avec nos questions de recherche dépendront-elles beaucoup plus de leurs caractéristiques et de leur influence sur l'évolution des processus organisationnels que de leur fréquence.

Comme l'un des principaux objectifs de cette recherche est la **prise en compte des particularités sans pour autant sombrer dans des particularismes stériles** (J. P. Pourtois, H. Desmet, 1989), notre attention aura tendance à se porter sur le côté "énigmatique" et par conséquent "**révélateur**"[2] des cas étudiés.

C'est ainsi que les phénomènes en gestation et émergeants induits par cette situation de mutation organisationnelle peuvent être analysés. Pour ce faire, il faut donc connaître et comprendre ce qui se pense, se dit et se fait dans les entreprises retenues.

6.2.2 Techniques d'investigation utilisées

6.2.2.1. Entretiens semi-directifs : la recherche permanente de sens

En tant qu'instrument de collecte, **l'entretien** en général -objet d'une littérature abondante- **laisse apparaître un paradoxe** : **outil irrecevable** du point de vue de l'idéal scientifique (dans sa version positiviste dogmatique devrions-nous ajouter), il s'avère être **irremplaçable** pour accéder à des connaissances dont l'intérêt scientifique est manifeste[3].

Ce paradoxe est également relevé au niveau plus particulier de **l'entretien non-directif** (voir M. Huberman, 1981) dont les risques d'idéologisation et de décontextualisation ont été soulignés[4].

Sans trop nous appesantir sur les effets controversés de l'influence rogérienne à ce sujet (transfert du domaine de la thérapie à celui de la recherche) nous tenons à **signaler les difficultés de définition de la notion**

---

[1] A. P. Contandriopoulos cité par L. De Carlo, *Un tour dans l'atelier du chercheur bricoleur,* Actes de la journée "Méthodes qualitative de GRH" Graphe Op. cit.

[2] R. K. Yin, *Case study resharch - design and methods,* Sage Coll. Applied Social Reseach Methods Series vol. IV, 1989, 4ème éd..

[3] A. Blanchet et Al., *L'entretien dans les sciences sociales,* Dunod 1985.

[4] Voir. M. Pagès, Préface In A. Blanchet et Al. Idem.

de non-directivité et les biais qu'elle peut comporter si certaines précautions ne sont pas prises.

En recourant aux entretiens semi-directifs, nous avons alors veillé à ce qu'ils ne se réduisent pas à de simples enregistrements de "données orales" mais favorisent au contraire **l'établissement d'une véritable relation d'échanges fondée sur une rationalité communicationnelle** (Pourtois et Desmet, 1989).

Des guides d'entretien composés d'une partie commune et d'une partie spécifique à chaque catégorie de personnel retenue ont été élaborés.

Les questions relevant de la partie commune portaient essentiellement sur :

- la perception du changement, le poids du passé dans le fonctionnement organisationnel,
- le diagnostic de l'entreprise et ses nouvelles finalités,
- la place et le rôle de la fonction RH,
- la mise au travail, la fixation et la réalisation des niveaux de performance,
- le devenir de l'entreprise.

Les parties spécifiques regroupaient les questions suivantes :

POUR LES DIRIGEANTS :

- les conditions d'exercice du métier de dirigeant (facteur contraignant et divers "blocages",
- les représentations (responsabilité, valeurs, ...),
- les relations avec l'environnement au sens large,
- les relations avec le conseil d'administration,
- les relations avec les structures centrales, en particulier la DRH,
- les relations avec le syndicat.

POUR LE PERSONNEL DES STRUCTURES RH :

- la conception et mise en œuvre d' actions de changement,

. les modalités, contenu et portée de la négociation des différents accords et de la convention collective,

. l'évaluation et gestion des sureffectifs,

. les perceptions de la fonction RH par les salariés,

. l'ambiance générale de travail,

. les relations intra et inter structurelles (entre directions centrales),

. les relations avec le syndicat et les délégués du personnel (comité de participation).

POUR LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

. la nature et contenu des négociations,

. les modes de définition des priorités : emplois, salaires, conditions de travail,

. les nouvelles missions du syndicat et les facteurs de "blocage",

. leur perception du pluralisme syndical,

. leurs relations avec les salariés,

. leurs relations avec la DRH,

. leurs relations avec les dirigeants.

L'avantage de ces guides d'entretien réside dans leur flexibilité et leur "adaptabilité" aux préoccupations des interlocuteurs. En accordant une **certaine marge d'improvisation**, ils nous ont permis de recentrer les échanges autour des principales questions de recherche.

Nous avons pu mener cinquante deux entretiens répartis comme suit

- Cadres dirigeants : 19

- Cadres supérieurs et moyens des structures RH : 23

- Délégués syndicaux : 10

L'établissement de **fiches de synthèse par entretien** a été d'une grande utilité dans la "mise à jour" de ces guides facilitant ainsi l'approfondissement de nos investigations.

Mais l'enrichissement des échanges imposait surtout la prise en compte des exigences d'interaction lors des entretiens.

Reposant sur une **dynamique transactionnelle[1]du dialogue**, cette interaction permet d'impliquer les acteurs dans la réflexion et constitue un apprentissage dans **l'élargissement des champs de vision réciproque**.[2]Elle tend donc à réduire d'un côté les risques de passivité du narrateur et éliminer de l'autre l'illusion de neutralité du narrataire.

L'objectivité parfaite étant impossible à concevoir (M. Grawitz, 1993), et l'impératif de neutralité étant toujours artificiel (I. Stengers, 1987), l'essentiel dans une recherche où **sujet et objet sont inséparables et entretiennent des relations dialectiques** (J. L. Le Moigne, 1990), consiste donc à adopter une démarche de décentrement ou de distanciation (voir C. Mouchot, 1990).

Notre passage du "dedans" au "dehors" de l'entreprise n'a pas été sans provoquer des tensions entre extériorité et intériorité[3] d'autant que nous nous trouvions dans une situation paradoxale. En effet, nous devions en même temps "observer une réalité dont nous faisions partie et nous expatrier dans notre propre pays"[4].

Explorant un monde familier sans que cela signifie qu'il soit connu comme le précisait Hegel, notre souci constant était de toujours **trouver" la juste place et la bonne distance, une familiarité distante en somme**" (M. Matheu, 1986).

Cette **volonté d'être impliqué sans s'impliquer**[5] rendait alors nécessaire la combinaison/conciliation entre les "postures de savant" (extériorité totale) et celles de "médiateur" (compréhension et aide à l'action)[6].

Compte tenu du contexte global déjà décrit (climat d'incertitude et de méfiance), notre "**implication contrôlée**" (A. Mucchielli, 1991) visait notamment à "mettre à l'aise" nos interlocuteurs et "gagner" leur confiance.

---

[1]E. Morin cité par A. Muccchielli, *Les méthodes qualitatives*, Op. cit.

[2] J. C. Moisdon, *Recherche en gestion et intervention* in RFG, sept.- oct. 1984.

[3] M. Matheu, *La familiarité distante, quel regard poser sur la gestion dans notre société*, in Gérer et Comprendre, Annales des Mines, mars 1986.

[4] A. Gotman in *L'entretien dans les sciences sociales*, Op. cit.

[5] A. A. Schutzenberger cité par A. Mucchielli, Op. cit.

[6] F. Piotet, *Le savoir et l'action* in Sciences Humaines, H.S. n° 20, Mars-Avril, 1998.

C'est ainsi que nous pouvions, en jouant un rôle actif de "facilitateur", déceler ce qui se cachait derrière les stéréotypes et "clichés" souvent utilisés au début de l'entretien.

Il est vrai qu'en voulant donner une image positive d'eux-mêmes, certains interlocuteurs avaient tendance au départ à reprendre les thèses officielles dans leur discours "public".

L'objectif était donc d'**accéder au discours "privé"** qui représentait alors "un moment dans un processus d'élaboration avec tout ce que cela comporte de contradictions, d'incohérence, d'inachèvement(...) Ce discours est la parole en acte"[1].

Selon la distinction établie par F. De Saussure entre langue et parole, cette dernière constitue un système d'expression individuelle qu'il fallait "stimuler" au cours de ces échanges en vue d'amener nos interlocuteurs à dévoiler leurs perceptions, leurs interprétations et conceptions ; en bref à **proposer une lecture de leurs propres expériences** (Miles et Huberman, 1991).

L'utilisation de cette démarche nous a donc obligé à **ne pas nous confiner dans le simple rôle d'interprète** mais **contribuer au contraire à la production de nouveaux points de vue** notamment sur le contenu et la portée de ce processus de mutation organisationnelle. Elle nous a poussé en effet à "explorer l'acceptabilité de nouvelles trajectoires et permis d'acquérir à travers les réactions suscitées, une connaissance plus intime des processus latents". En adoptant une **position "activatrice"** (A. Hatchuel, 1992), notre objectif était donc de découvrir **les termes cachés, les signifiés** (M. Grawitz, 1993), en un mot les **motifs latents des énoncés** (A. Blanchet, 1985).

A cet effet, les techniques d'enquête tels que le recentrage sur les questions de recherche ainsi que les différentes formes de reformulation (reformulation-écho, reformulation-effet, reformulation-clarification et reformulation-appui)[2] ont été utilisées.

A l'aide des fiches de synthèse par entretien et en prenant le soin d'éviter toute "mauvaise interprétation", les "faits significatifs" étaient relevés afin de **disposer d'un "discours valide"** (A. Blanchet, 1985) garantissant la crédibilité de son interprétation.

---

[1] L. Bardin, *L'analyse de contenu*, PUF, 1986.

[2] Voir A. Guittet, *L'entretien*, Armand Colin, 1983.

6.2.2.2. L'analyse de contenu : au-delà des mots

A partir des fiches de synthèse et des retranscriptions intégrales des entretiens, nous avons pu codifié les thèmes majeurs, leit-motifs ou facteurs-clés qui reviennent dans les réponses (Miles et Huberman, 1991). Mais comme nous cherchions à savoir ce qui était derrière les mots, **notre lecture n'était pas seulement une lecture "au pied de la lettre mais de mise à jour d'un sens au second degré"** (L. Bardin, 1986).

Nous ne nous sommes donc pas limité à la seule analyse thématique dont les limites et "dérives" ont été relevées par de nombreux auteurs[1]. Notre démarche n'était pas par conséquent fondée sur la seule fréquence d'apparition de certains éléments du discours mais consistait surtout à **repérer les "indicateurs non fréquentiels susceptibles d'autoriser des inférences"** (L. Bardin, 1986). Notons que le terme inférence marque "l'élargissement de la procédure qui permet dorénavant la mise en rapport des traits littéraux et sociologiques (M. Grawitz, 1993).

Dans ce sens, la prise en compte du contexte et des conditions de production du texte[2] revêt une importance capitale. C'est en effet par l'articulation entre "surfaces des textes" et les facteurs qui les ont déterminés que les significations peuvent être saisies.

Dès lors l'analyse de contenu n'est pas obligatoirement quantitative comme ce fut le cas durant une longue période où la **rigueur était assimilée à la quantification** (voir. M. Grawitz, 1993).

Actuellement, on a tendance au contraire à comprendre que le "**propre de l'analyse de contenu est l'inférence**, que les modalités d'inférence soient fondés sur des indicateurs quantitatifs ou non" (L. Bardin, I986).

Sans aborder de façon détaillée l'évolution de cette technique, il apparaît que grâce aux apports de A. L. George, la différence entre les deux types (qualitatif, quantitatif) réside principalement dans la **façon de concevoir la notion d'importance**. Dans l'analyse quantitative, comme nous l'avons déjà vu, ce qui est important, c'est la fréquence, le nombre de fois étant le critère principal alors que **dans l'analyse qualitative, la notion d'importance implique la nouveauté, l'intérêt, la valeur d'un thème** (M. Grawitz, 1993). Il va sans dire que l'objectif d'une recherche - validation d'hypothèses ou au contraire exploration et propositions hypothétiques déterminent la nature des choix opérés sur ce plan.

---

[1] Voir. J. M. Leger et M. F. Elouard, *L'analyse de contenu* in L'entretien dans les sciences sociales, op.cit., voir également L. Bardin et M. Grawitz, Op. cit.

[2] P. Henry et S. Moscovici cités par L. Bardin, Op. cit.

Compte tenu de notre objet de recherche qui rappelons-le s'inscrit dans la seconde perspective, nous avons tenté de **combiner en permanence recueil du maximum de données (implicites et explicites) significatives et interprétation**.

Outre les entretiens "officiels", les discussions informelles que nous avons pu "obtenir" ont été mises à profit ; leur apport a été non négligeable dans la compréhension des perceptions et représentations d'acteurs.

Ce type de rencontre doublée de l'attitude active lors des entretiens visaient à réduire les effets liés au paradoxe de l'observateur[1] selon lequel l'observation d'un groupe provoque sa "perturbation et rend donc sa connaissance difficile ou impossible".

Comme le contact avec les faits n'a de valeur que si on le rapporte à des moyens explicatifs profonds (P. Louart, 1993), nous n'avons donc jamais dissocié recueil et analyse des données. Ces deux phases étant inséparables (A. Mucchielli, 1991, F. Wacheux 1996), nous avons tenu à **éviter l'absence de conceptualisation tout au long de notre étude empirique**.

L'utilisation d'un journal de recherche a facilité cet "**empirisme dialectique**"[2] reposant sur des aller-retour permanents entre théories et faits.

Cet outil a été d'une grande utilité pour "raisonner nos intuitions" et maîtriser davantage notre subjectivité. Il a servi également "d'annexe de la mémoire" 'voir. F. Wacheux, 1996) dans l'approfondissement / construction de nos interprétations et analyses d'un "matériau" dont chacun a pleinement conscience qu'il doit être repris, réétudié, analysé de manière systématique et plus universelle[3]. Ainsi utilisé, **le journal de recherche ou de bord a servi d'instrument d'auto-réflexion** (A. Mucchielli, 1991) et, par là-même, d'approfondissement de nos principaux questionnements.

Le recours à ces techniques s'avèrent d'autant plus approprié dès l'instant où les études de cas ont tendance à "violer les principes scrupuleusement observés dans le cadre des méthodes expérimentales (F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas, 1993).

---

[1] Labov cité par O. Schwartz *L'empirisme irréductible in le Hobo-sociologie du sans abri,* Nels Anderson Nathan 1994.

[2] G. Groux *Le pessimisme de l'intelligence in hommage à J.D. Reynaud,* Op. cit

[3] R. Lourau, *Le journal de recherche* Ed. Méridiens Klincksiek, 1988.

6.3 L'intérêt des études de cas

Précisons d'emblée que les études de cas qui seront présentées dans le chapitre suivant ne consistent pas en des études détaillées des entreprises retenues mais portent principalement sur des questions relatives au rôle et à la place de la fonction RH dans des processus de changements organisationnels spécifiques.

6.3.1 De la description à l'explication : l'exigence de fidélité à la réalité

Les études de cas ont nécessité un traitement de **données provenant de différentes sources** (observations "directes et indirectes", entretiens, analyses documentaires), d'où de nombreuses difficultés (voir. F. Wacheux, 1996). Mais comme nous le verrons plus loin, cette façon de procéder s'avère indispensable pour **réaliser la triangulation de ces données** -point que nous développerons par la suite.

Voulant découvrir la réalité d'un phénomène organisationnel contemporain dans lequel les frontières entre la situation et le contexte sont floues (R. K. Yin, 1989) voire tendues et conflictuelles (dans la situation qui nous intéresse), il est indispensable de l'appréhender dans sa multidimensionnalité afin de repérer les ressorts cachés qui la fondent (P. Louart, 1993).

C'est en ce sens que les études de cas "facilitent le passage d'une épistémologie linéaire, monodimensionnelle à une épistémologie de la complexité (F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas, 1993).

Le couplage permanent investigation/conceptualisation qui implique une **démarche itérative** permet le traitement conjoint des questions du pourquoi, du comment mais aussi du pour quoi (J. L. Le Moigne, 1989) des stratégies d'acteurs à l'œuvre et émergentes.

Compte tenu du caractère exploratoire de l'étude de cas qui peut commencer par la description des symptômes (M. Grawitz, 1993), des pathologies collectives (voir. R. Sainsaulieu et M. Piotet, 1994) ou mécanismes pathogènes abordés précédemment, il est possible de la rapprocher de l'étude clinique (voir. F. Bournois, Y. F. Livian, J. Thomas, 1993), tout en **veillant à ne pas l'assimiler automatiquement à cette dernière**[1].

---

[1] Y. F. Livian, *Grandeurs et servitudes de la recherche clinique en gestion* Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, 1989.

Des "critères de qualité" reposant sur cinq éléments essentiels sont alors attribués à l'étude clinique : informations suffisantes pour montrer la spécificité du cas - analyse multidimensionnelle et interaction entre niveaux d'analyses - contextualisation du cas (information historique sur l'entreprise et son environnement) - analyse des processus - illustration des concepts et relance des hypothèses (Y. F. Livian, 1989).

Sans prétendre traiter la question du parallèle entre études de cas et études cliniques, notons avec l'auteur sus-cité que cette **dernière soulève de "redoutables problèmes épistémologiques"**, la notion clinique impliquant d'une part, "l'idée de soins qui n'est pas adéquate lorsque l'on parle du social : une société ne se soigne pas. De l'autre, elle connote une démarche de type thérapeutique perçue le plus souvent comme nécessairement normalisante[1]".

Ces controverses s'inscrivent en fait dans le débat plus large opposant objectivisme et subjectivisme où les risques, tant du psychologisme que du sociologisme sont constamment signalés mais pas pour autant évités.

Synonyme de profondeur d'analyse (L. de Carlo, 1996), l'étude de cas impose le respect de certains principes (rectification, intelligence partagée, enregistrement systématique)[2] et exige, lors de la présentation, un travail de distanciation/construction explicatives (F. Wacheux, 1996) susceptible d'apporter des réponses (certainement pas définitives) aux questions soulevées.

La "richesse" des événements liés tantôt à l'accélération ou, au contraire, au ralentissement de ces processus, démontre l'intérêt de mener des études longitudinales sur cette réalité mouvante et en "constante ébullition", c'est du moins l'une des conclusions à laquelle nous sommes parvenu au moment où notre étude empirique a pris fin. Par là, nous voulons souligner uniquement l'importance de la "validité temporelle"[3] de ces recherches.

Conscient que le réel est toujours en avance sur la connaissance, nous nous sommes soumis à l'**obligation de restituer le maximum d'éléments** susceptibles de faciliter la compréhension, mais aussi et surtout, de contribuer à la transformation de ces réalités singulières.

---

[1] V. de Gaulejac, *Psychosociologie et sociologie clinique* in L'aventure psychosociologique, Op. cit.

[2] Voir F. Wacheux, *L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse de situations de travail : proposition méthodologique constructiviste,* Actes de la journée "Méthode qualitative et GRH", Op. cit.

[3] A. Bryman, *Research methods and organization studies,* London, Unwin - Hyman, 1989.

Dans cette optique, l'**étude multisites** est des plus indiquée pour relever, selon l'expression de Gurvitch les "**régularités tendancielles**" mais aussi les différences et hétérogénéités qui caractérisent le comportement de ces organisations et de leurs membres.

6.3.2 Étude multisites : la découverte de réalités contrastées

Nous tenons à préciser, dès maintenant, que le recours à cette démarche ne vise pas principalement l'accroissement de la généralisabilité de nos résultats. Notre objectif se limite en effet à **exprimer ces derniers sous forme d'énoncés (hypothétiques) précis se prêtant à une confirmation empirique ultérieure** (R. K. Yin, 1989).

Dès lors, et comme nous l'avons déjà souligné, nous ne nous installons pas dans une logique statistique mais plutôt dans une logique d'induction analytique (Miles et Huberman, 1991) centrée sur le **"comportement" d'une variable principale : la capacité de changement organisationnel**. En la combinant avec des variables de contingences (secteur d'activité, taille, personnel à gérer, degré de cohésion de l'équipe dirigeante,...), il s'agit d'en évaluer la différence de degré à travers les sites étudiés.

Comme ce sont principalement des éléments qualitatifs qui sont en cause, la classification ne saurait obéir à une certification procédurale (F. Wacheux, 1996).

En mettant en jeu certains concepts "transversaux", notamment celui de logique d'action, nous tenterons alors d'établir des liaisons[1]/interactions entre **configuration(s) organisationnelle(s)** (en prenant en compte, bien sûr, les restructurations en cours au plan macro), **logique(s) d'action** et **"modèle(s)" de GRH.**

La focalisation sur le "**degré réel de changement dans la pratique**" et la portée v/s limites de l'intervention de la fonction RH sur ce plan permet la condensation de données à partir desquelles des comparaisons peuvent être effectuées. L'utilisation de **tables de contrastes** permettra alors d'apprécier la diversité des situations observées malgré les régularités et invariants relevés.

A partir de diagnostics centrés sur les aspects liés à notre problématique de recherche, **divers scénarios** seront enfin proposés en vue de délimiter et cerner correctement le champ des possibles.

---

[1] Nous préférons éviter le terme de corrélation en raison de la diversité et complexité des relations entre les phénomènes étudiés.

L'élaboration de ces projections qui s'inspire des étapes prévues à cet effet (analyse du système et étude des stratégies d'acteurs notamment - voir. A. Mucchielli, 1991) est fondée sur une **tentative de combinaison entre induction et abduction** (tiré à partir des observations des conjectures qu'il convient de tester et de discuter - voir G. Koenig, 1993).

Dans cette démarche projective, le passé n'est pas enfermé dans sa "passéité" mais appréhendé dans son lien dialectique avec les deux autres instances du temps : le présent et le futur[1].

La formulation d'hypothèses, en vue de comprendre les enchaînements historiques entre passé, présent et futur, dénommée chronosophie[2] nécessite donc la prise en compte de la "**tridimensionalité**" de la temporalité et soulève donc la question centrale de l'(a)symétrie entre explication et prédiction (voir G. Koenig, 1993).

Les résultats auxquels nous parviendrons, et qui seront présentés dans les chapitres suivants, permettront d'apporter des réponses sur ce plan.

Compte tenu de notre objet de recherche, la construction de ces scénarios s'appuie sur un début de travail typologique sur les réactions des entreprises en liaison avec les logiques d'action dominantes.

Bien que la notion de typologie reste ambigüe (type idéal, type construit, type concret - voir M. Grawitz à ce sujet, 1993) elle nous permettra néanmoins de présenter/expliciter les **formes situationnelles** (voir. A. Mucchieli, 1991) mais aussi **dispositionnelles** repérées dans les différents contextes organisationnels. Centrées sur des faits précis, ces typologies en faciliteront la compréhension/explication dans une perspective dynamique.

Ce sont donc les études de cas qui ont suscité ces ambitions. S'il est vrai que la fécondité de cette démarche est indéniable quand il s'agit de comprendre des fonctionnements organisationnels complexes sans disposer de théories bien arrêtées, il n'en reste pas moins qu'elles soulèvent, à l'instar de l'ensemble des méthodes qualitatives, l'éternelle question de leur validité ; question qui invite à revisiter la notion de scientificité elle-même.

---

1 Voir. P. Ricoeur, La marque du passé In Revue de Métaphysiqe et de Morale, n° 1, 1998.

2 Terme inventé par K. Pomian, cité par I. Wallerstein, Op. cit.

6.4 Validation des données et résultats : les nécessaires triangulation et restitution

A partir du moment où les recherches qualitatives visent, comme nous l'avons vu, plus "**à faire sens qu'à donner la preuve**"[1], leurs critères de validation ne peuvent donc être soumis aux canons de "la" méthode expérimentale.

Différentes tentatives de définitions et de systématisations de critères de validité[2] s'efforcent alors de prendre en compte les spécificités de ces méthodes. Leur dénominateur commun réside dans la nécessaire **flexibilité des approches** (Pourtois et Desmet, 1989), flexibilité qui ne saurait en aucun cas "couvrir" ou justifier les excès de subjectivité et les "torsions" de la réalité qu'ils provoquent généralement.

Bien au contraire, elle exige une attention et lucidité soutenues ainsi qu'une **vigilance épistémologique** (P. Louart, 1996) qui nous évitent d'être "possédés par nos idées et nous obligent à discuter avec elles, les contrôler, les vérifier, le cas échéant, les abandonner" (E. Morin, 1998).

S'agissant plus particulièrement des études de cas, leurs critères d'évaluation sont, pour une large part, la **plausibilité, l'intérêt et la pertinence** qui leur sont reconnues par les lecteurs - utilisateurs, à savoir les intéressés concernés par la recherche et la communauté scientifique (E. Friedberg, 1993).

6.4.1 Multiplication des sources d'information

Le fait de retenir plusieurs entreprises dont les principaux critères de choix ont déjà été précisés, facilite la **triangulation spatiale** (Desmet, 1981) très utile pour accroître la pertinence des conclusions tirées de la confrontation entre contextes contrastés.

Conscient des limites et biais de la seule prise en compte du discours des acteurs, nous avons tout d'abord évité de nous limiter à une seule caté-

---

[1] J. C. Passeron, cité par F. Wacheux, Op. cit.

[2] On peut noter les travaux de Guba qui essaie d'établir des équivalences entre critères "scientifiques" et ceux spécifiques aux travaux qualitatifs. Le respect des quatre critères retenus : crédibilité - transmissibilité - stabilité - fiabilité conditionnerait alors "l'exactitude" des résultats. Dans le même ordre d'idée, on peut également se référer aux travaux de Glaser et Strauss (1967), notamment les critères relevant de la Grounded Theory : acceptation interne et externe, complétude, saturation. Une synthèse des différents apports sur ce plan sera proposé par A. Mucchielli., voir *Les méthodes qualitatives* Op. cit.

gorie de personnel. Dans ce sens, nous avons retenu les groupes d'acteurs occupant des positions hiérarchiques différentes (cadres dirigeants, supérieurs et moyens) mais aussi défendant des approches différentes (délégués syndicaux).

En outre, et toujours dans le souci de **mesurer les décalages et contradictions entre discours et pratiques**, nous avons analysé l'ensemble des documents recueillis, non sans difficulté dans certains cas (rapports d'activités, divers documents de stratégie générale, notamment les "plans de redressement des entreprises", conventions collectives, protocoles d'accord, règlements intérieurs).

De plus, les observations accumulées à travers notre expérience professionnelle, et celles opérées lors de nos brefs séjours dans certaines entreprises (présence à certaines "réunions informelles"), regroupant plusieurs cadres, nous ont aidé à "débroussailler" un terrain très "accidenté".

Enfin, le **troisième niveau de triangulation se situe au plan théorique** puisque nous avons convoqué plusieurs théories en recherchant constamment celles qui laissaient le moins de résidus, c'est à dire des données non utilisées (A. Mucchielli, 1991). Cette lecture théorique plurielle (Pourtois, Desmet 1989, Wacheux, 1996) qui implique la pluralité des regards s'avère incontournable quand il s'agit d'un thème et de terrains qui commencent à être "défrichés".

6.4.2 Auto-contrôle et contrôle collectif de l'interprétation

Étant donné que nous avons toujours associé recueil et interprétation des données, l'une des premières précautions prises pour assurer une plus grande crédibilité à cette dernière a consisté à **vérifier sa conformité avec les signifiés de nos interlocuteurs**.

Cette recherche permanente de "validité de signifiance de l'observation" (Pourtois, Desmet, 1989) facilitée par la tenue d'un journal de recherche a réduit considérablement les risques "d'égarement" et de déformations.

En outre, les premiers résultats auxquels nous avons abouti ont été soumis aux membres du GRAPHE[1] et ont suscité des échanges enrichissants et stimulants pour la poursuite de notre recherche.

[1] Groupe de Recherche et d'Action sur les Potentiels Humains en Entreprise.

Ces résultats intermédiaires ont été également présentés lors de manifestations scientifiques[1] qui ont servi de cadres de confrontations et de débats fructueux.

Il va sans dire que les résultats de cette recherche **seront restitués aux acteurs concernés** déjà cités. La **mise sous contrôle collectif de notre subjectivité** (J. Girin, 1990) mettra certainement en évidence les limites de ce travail, limites sur lesquelles nous reviendrons.

Nous ne manquerons pas néanmoins de réaffirmer notre attitude de rejet de toute prétention démesurée à la généralisation, et de souligner à nouveau que notre objectif principal consiste à proposer une grille de lecture d'une réalité complexe, **grille susceptible de contribuer à la production d"'artifices intangibles** (J. L. Lemoigne, 1993) favorisant la compréhension/transformation de cette dernière.

Définies comme une "**analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe** par les conditions, les événements, les acteurs et les implications" (F. Wacheux, 1993, 1996), les études de cas que nous allons présenter ont, sans conteste, contribué à l'atteinte de cet objectif.

---

[1] M. Hadj-Mouri, *"Etre" et "devoir être" de l'entreprise publique algérienne*, colloque international sur le thème GRH, instrument et cohésion sociale, Institut des Sciences économiques d'Oran, mai 1996 - *L'enlisement d'innovations économiques décrétées politiquement : le cas algérien*, Journée de recherche sur l'innovation, IAE de Lille, oct. 1996 -

CHAPITRE 7

PRÉSENTATION DES CAS

Les cinq cas sont présentés selon l'ordre chronologique du déroulement de notre étude empirique. Le caractère progressif et évolutif de la formalisation/explication permet de constater qu'il "n'y a jamais une seule bonne interprétation et que pour comprendre les comportements humains, il convient de s'interroger en permanence sur les paradigmes à mettre en œuvre" (P. Bernoux, 1995).

CAS n° 1

LA PUISSANCE DES FORCES D'INERTIE : LE CAS METALOR

Il s'agit d'une entreprise métallurgique qui occupe plus de cinq mille salariés répartis à travers dix usines implantées sur l'ensemble du territoire algérien.

1 - Contexte externe

Nous ne reviendrons pas sur les caractéristiques de ce contexte particulier déjà décrites et analysées dans les chapitres précédents.

2 - Contexte interne : un potentiel productif sous-exploité

Nous le présentons à partir des éléments de diagnostic établis respectivement par un organisme externe à l'entreprise et la direction générale de cette dernière.

Dans le premier document, l'accent est mis sur les points suivants :

l'absence de délimitation des prérogatives, de définition des procédures et de délégation de pouvoirs fait que les **unités de production se disent plutôt abandonnées et ne se sentent pas responsabilisées**. L'aval du P. D. G. est demandé pour tout acte...

le **siège fonctionne avec des personnes** (mise en place des structures centrales jamais achevée) ; cette situation est due essentiellement à l'instabilité qu'a connu ce siège (Trois directeurs généraux en dix ans) et à sa localisation (excentrée par rapport à l'implantation des usines).

Dans de telles conditions, le siège n'est pas en mesure d'apporter aux unités opérationnelles l'assistance et le soutien pratiques et efficaces attendus.

Les **préoccupations du court terme, sinon du quotidien, absorbent l'essentiel du temps des structures centrales**. Le temps dont elles disposent pour assurer la prise en charge de leur activité est insignifiant. Cette réalité reflète la fragilité du siège et révèle la gravité des risques qui pèsent sur son fonctionnement.

En plus de l'insuffisance des définitions formelles des objectifs, des politiques et procédures, on relève la **prédominance des informations orales. L'organisation actuelle du siège est donc surtout de nature informelle**.

Le second document élaboré une année après (1994) reprend ce diagnostic et apporte les compléments suivants :

- il est très difficile de mettre en place et de rendre opérationnel un système organisationnel flexible et performant qui s'adapte aux exigences du marché à cause de :

l'inertie créée par une gestion bureaucratique de plusieurs années qui a enlevé l'esprit d'initiative aux gestionnaires en les transformant en exécutants ;

l'insuffisance de formation en management des gestionnaires, alors que souvent ils ont un haut niveau de formation universitaire ;

. l'inadéquation fréquente entre le savoir et savoir-faire et les exigences du poste (compétence).

- Le système de rémunération est rigide et non adapté aux besoins du marché : on rémunère souvent le poste quel que soit son apport à l'entreprise, ce qui démotive les tenants de poste à forte rentabilité . **Cette situation entraîne un paradoxe : forte masse salariale - faible productivité**

- stabilité de l'effectif administratif et de soutien peu qualifié recruté en phase d'expansion et **déperdition de l'effectif utile** demandé actuellement sur le marché. Les revenus offerts par la concurrence sont de loin supérieurs à ceux de l'entreprise.

- faiblesse du personnel de soutien qui n'arrive pas à faire une bonne préparation et un bon suivi du travail (analyse des commandes, ordonnancement, contrôle de l'avancement, etc.), d'où des surcoûts difficilement maîtrisables car invisibles ;

- faiblesse des fonctions formation et organisation au sein de l'entreprise. L'entreprise-mère et **l'actuelle n'ont pas suffisamment investi dans ce domaine** lorsque la conjoncture le permettait ;

- retard dans la mise en place de l'outil informatique.

A partir de ce diagnostic assez sévère, quelles ont été alors les actions de changement engagées ?

3 - Déroulement du processus de changement : la rationalisation du statu quo

Les données recueillies nous permettent de relever **deux phases principales** :

La première a principalement consisté en des **ajustements superficiels et ponctuels** visant à absorber le choc et maintenir le statu quo (P.X. Meshi)[1].

La **stratégie de collusion**[2] adoptée vis-à-vis du syndicat unique (non application de la nouvelle législation relative à la représentation des salariés) s'inscrit donc dans cette perspective.

Un cadre de la DRH dit à propos de cette situation : "Ces gens voulaient se maintenir dans cette structure. La direction n'a rien fait, peut-être qu'elle a intérêt à fermer les yeux ?"

Le deuxième fait confirmant la **prédominance de ce conservatisme** est le contenu de la convention collective qui a pourtant fait l'objet, selon le DRH, de "*négociations très longues et difficiles (hétérogénéité de la délégation re-*

---

[1] P. X. Meschi, *La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation,* Actes du congrès de l' AGRH, Paris, oct. 1996.

[2] J. Rojot, *Théories des relations* industrielles in Encyclopédie de Gestion, Économica, 1989.

présentant l'employeur, "chacun avait son propre point de vue") pour n'aboutir en fait qu'à légaliser des pratiques" (augmentation générale des salaires au moment où l'entreprise souffre d'une baisse chronique des niveaux de productivité).

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner, les injonctions gouvernementales et le primat du politique ont influé lourdement sur ce processus (**augmentation de la masse salariale de 22% au lieu des 15% prévus**).

Ces interférences doublées de "**myopie organisationnelle**" découlant de la "peur qu'insuffle la crise à tous les niveaux" (P. Lagadec, 1996) expliquent en grande partie cette inertie qui a caractérisé cette première phase dominée par des approches parcellaires et donc de la logique du court terme.

La deuxième phase vise par contre un "redéploiement industriel et organisationnel ainsi qu'une rationalisation de la gestion économique et financière de l'entreprise", l'objectif étant de faire de cette dernière un "véritable groupe industriel de stature nationale et internationale".

La "reconfiguration" annoncée de l'entreprise consiste dans le développement du partenariat national et international (création de filiales dont certaines sont déjà opérationnelles) et la mise en œuvre d'une "opération de **réorganisation générale** en vue d'une amélioration qualitative des fonctions déjà existantes telles que la GRH, les finances, le commercial, l'engineering et l'introduction de nouvelles fonctions tels que le marketing, la R&D ...

4- Place et rôle de la fonction RH : velléités de changement et prédominance de la maintenance administrative

Sur ce plan, il est prévu, à travers le plan de redressement de l'entreprise et le projet de refonte du système de rémunération, de :

continuer et conforter le rééquilibrage des effectifs en faveur de la main-d'oeuvre directe et de l'encadrement de soutien technico-commercial et financier pour les situer au niveau des normes requises par la profession ;

mettre en place un nouveau système de rémunération qui nécessite au préalable la révision de la nomenclature des postes de travail (suppression des postes non utilisés et inclusion de nouveaux en favorisant la polyvalence). Ce système vise principalement à :

. **établir la liaison travail-salaire** (inverser la tendance entre partie fixe et partie variable au profit de cette dernière qui sera indexée aux performances) ;

. **privilégier l'esprit de solidarité vis-à-vis de l'entreprise** pour l'ensemble des acteurs en liant leur devenir et l'évolution de leur rémunération aux résultats de l'entreprise ;

. **réhabiliter l'effort individuel** en indexant autant que faire se peut la rémunération individuelle à la performance ;

- **renégocier** la convention collective ;

- **relancer un programme de formation** conséquent à tous les niveaux (en particulier les postes de commandement notamment dans les domaines du management, marketing, gestion financière et R&D).

A travers l'ensemble de ces mesures, nous retrouvons les trois éléments constitutifs du downsizing tels que définis par Freeman et Cameron (1993) en précisant qu'il s'agit d'un contexte bien particulier (intention d'une direction d'entreprise qui s'inscrit dans une démarche foncièrement défensive -réduction des effectifs même si l'on préfère utiliser le terme de rééquilibrage pour éviter celui de compression, point sur lequel nous reviendrons).

Pour revenir à la fonction RH, si nous nous limitons aux documents officiels et aux techniques formelles envisagées, nous retrouvons certaines variables considérées comme vecteur de transformation de la fonction RH décrites dans d'autres situations (centralisation des décisions, tendance à l'individualisation et au renforcement du pôle développement[1]). Mais celles-ci restent à notre avis insuffisantes pour appréhender les processus de changement dans leur complexité et repérer les différentes formes d'hétérogénéité qu'ils sous-tendent ; d'où la nécessité d'une approche dialectique entre stratégie et systèmes/pratiques de GRH mais aussi entre représentations et comportements (A. Jenkins, 1996).

La pluralité des discours tenus par les dirigeants de cette entreprise et les membres de la DRH démontrent justement cette diversité des réactions en situation de crise. Nous en présentons quelques illustrations :

[1] Voir L. Agro, A. Clabots, G. Salengro, *Restructurarion des entreprises et transformation de la fonction RH*, AGRH, 1996.

Au sujet de la réduction des effectifs

Pour le DRH, "**la question n'est pas à l'ordre du jour** puisque l'entreprise n'est pas dans une phase où il va falloir dégraisser... L'avenir nous le dira".

Par contre, selon le directeur financier, "il y a des effectifs pléthoriques dans les unités, ce qui se répercute sur le temps de travail, sur les coûts etc. Si on veut atteindre nos objectifs, **il faut réduire les effectifs et ne laisser que les effectifs normatifs**".

Un autre cadre dirigeant va jusqu'à dire qu'il "faut lâcher de l'esprit de sel (acide) , faire des grandes coupes dans les structures de support pour valoriser la main-d'œuvre directe... **Il faut monter en qualité et descendre en nombre**".

Au sujet de la mise au travail et de l'amélioration des niveaux de productivité

Alors que **certains dirigeants défendent le rétablissement de la discipline et des mécanismes de coercition** (instauration d'une prime de commandement) en bannissant toute forme d'égalitarisme (*"certains me traitent de méchant quand il s'agit de cette question*" dira l'un d'eux), **d'autres au contraire défendent les principes d'adhésion et de participation des salariés** mais se limitent dans la plupart des cas à des discours normatifs à fort contenu moralisateur.

Au sujet du mode de prise de décision

Pour une partie de l'encadrement, c'est **la logique consensuelle qui doit prévaloir** ("on a toujours fonctionné comme ça"), pour d'autres, au contraire, le "**consensus est la source de tous nos maux** car il s'est toujours inscrit dans une logique rentière, d'où la nécessité de passer à une logique contractuelle".

L'existence de ces profondes divergences entre les cadres dirigeants et entre les membres de la DRH elle-même montrent, à l'évidence, la nécessité de rechercher d'autres critères pour situer les principales représentations de la réalité organisationnelle et partant évaluer le potentiel d'intervention de la fonction RH sur ces processus de restructuration en vue de déceler tous les signes d'ouverture possible.

A partir de ce cas, nous pouvons retenir comme variables significatives, en plus de celles déjà évoquées, **le degré d'homogénéité et de légitimité de l'équipe dirigeante, le degré de cohésion de la DRH**.

Il ne s'agit pas uniquement d'analyser les transformations que "**subit**" la fonction RH et **la place qui "lui est accordée"**, ce qui revient à admettre implicitement **son rôle fatalement passif** (approche développée par les trois auteurs précédemment cités) mais au contraire d'analyser les conditions de son intervention active sur le cours de ces processus.

Etant donné que ces derniers sont, comme nous le verrons plus loin, dominés par les logiques financières et le culte de la performance imposés par les phénomènes de "mondialisation de l'économie" ("*maintenant, ce sont uniquement les éléments financiers qui comptent*", diront certains dirigeants), la tendance à la **prédominance du modèle instrumental** : systèmes de gestion - comportements - performances (J. Brabet, 1993) apparaît nettement à travers ce cas.

Partant de là et avant d'analyser la réalité des autres entreprises retenues, nous pouvons d'ores et déjà envisager l'existence de **deux formes polaires de GRH**. La première serait une "**GRH de service ou "bonne à tout faire**" au service exclusif de la rentabilité et du profit, la seconde **s'opposerait au contraire la remise en cause du diktat de cette logique**.

Dans un contexte dominé par une crise systémique exigeant un changement systémique où interviennent différents acteurs : état - employeurs - salariés, il ressort, à travers ce cas, la diversité des modes de réponse chez les acteurs clés au sein de l'entreprise.

Cette réalité nous oblige à les resituer dans des logiques d'action pour pouvoir poursuivre nos travaux et analyser non seulement les similitudes mais aussi les différences dans les modes de restructuration opérés (partiel ou systémique, brutal ou progressif).

L'analyse des logiques d'action dans leur imbrication/opposition permet de dépasser les rapports de causalité linéaire entre crise et processus de restructuration/configuration de la GRH (A. Jenkins, 1996).

5 - Restructuration et logiques d'action : des antagonismes latents

Les données recueillies à travers ce cas nous permettent de déceler deux logiques d'action : une **logique d'adaptation passive** à l'"économie de marché" et une **logique de distanciation** critique à l'égard de l'"économie administrée" qui implique une **intégration active au nouveau système**.

Dans la première logique, les acteurs mettent en avant la nécessité de l'"**intériorisation**" de ce changement considéré comme "**imposé**" et qui de-

mande un "*temps d'adaptation* (rapport d'extériorité) *d'autant plus que* ***les finalités sont la grande inconnue***".

S'il est vrai que les oscillations permanentes de l'état (censé être l'un des principaux acteurs de ce changement) justifient ces attitudes protectrices ("on ne sait pas où on va nous mener", les mécanismes mis en branle ne sont pas transparents") et mettent en action les mécanismes de défense, il n'en demeure pas moins que ces derniers servent aussi **à "protéger l'intégrité des routines"** (T. C. Pauchant et E. M. Morin, 1996) et **rationaliser le statu quo**.

La puissance de ces mécanismes de défense n'est-elle pas en partie à l'origine des **visées partielles qui négligent et occultent les exigences systémiques du changement** ? (P. Louart, 1995).

Cette logique d'action reste à notre avis fortement déterminée par le système rentier qui a "façonné" les représentations et les comportements des acteurs durant une longue période.

Comme nous l'avons déjà relevé, la logique rentière occupe une place centrale dans la dynamique conflictuelle qui caractérise la réalité organisationnelle des entreprises durant cette phase de transition ; le cas de cette entreprise en est l'illustration.

A l'inverse, la deuxième logique d'action défendue par des acteurs, certes minoritaires, repose sur une volonté de remise en cause, voire de "rupture" avec l'ancien système.

Pour ces derniers, le "changement est incontournable, impératif... L'entreprise connaît une fin de cycle... Les finalités n'étant pas débattues, **on continue à fonctionner au coup par coup, à faire des rafistolages mais on ne produit pas de sens**".

Ces mêmes acteurs considèrent que le rapport des dirigeants à l'entreprise ("outil moderne de la reproduction de la tradition") reste "*féodal, précapitaliste c'est-à-dire dominé par des sentiments d'appartenance et de possession, mais surtout par le refus d'admettre le changement,* ***malgré un discours de changement qui n'est que le réceptacle du discours ambiant***".

C'est pourquoi la question de la propriété occupe à leurs yeux une "place centrale" ; elle constitue un "***pré-requis mais pas une panacée***, l'état devant jouer le rôle de régulateur" ; d'où leur conviction que le "*changement ne viendra pas du dedans mais du dehors*".

Il apparaît clairement que cette logique d'action est sous-tendue par une volonté de rationalisation du fonctionnement organisationnel en le soumettant au principe de valorisation.

La distanciation dont font preuve ces acteurs dans un contexte hybride (co-présence de logiques antagonistes) peut constituer un "facteur habilitant" face aux contraintes du structurel. Il s'agit d'étudier, à travers l'ensemble des cas retenus, le contenu et les formes que revêt cette distanciation, ainsi que les dynamiques d'apprentissage qu'elle suscite.

Ces dernières favoriseront-elles le **maillage de compétences et de forces émergentes jusqu'alors non connectées**[3] ? Leur connexion/conjonction permettra-t-elle d'impulser de nouvelles formes d'action collective ?

En outre, ces apprentissages favoriseront-ils le dépassement des simples réajustements, générant ainsi de nouveaux schémas de connaissance et de compétence ? Autrement dit, iront-ils dans le sens de l'"abolition" du mode de régulation antérieur ?

[3] G. Koenig, *L'apprentissage* organisationnel : *repérage des lieux* in RFG n° 97, janv.-fév, 1994.

CAS n°2

LA LUTTE POUR LA SURVIE : LE CAS VERANOR

C'est une entreprise de production de verres et abrasifs qui emploie deux mille salariés et regroupe quatre usines en activité et quatre projets en voie d'achèvement.

1- Contexte interne : la faillite d'une politique de "fuite en avant"

C'est à partir de documents internes à l'entreprise (bilans et plans de redressement élaborés en 1995 et 1996) et des entretiens avec les catégories de personnel retenues et déjà citées, que nous allons en présenter les principales caractéristiques.

Contrairement au cas précédent où il avait été fait appel à un organisme externe pour l'établissement d'un diagnostic sur le fonctionnement organisationnel, dans cette entreprise, c'est la "**nouvelle équipe dirigeante**" (l'ancien PDG et ses principaux collaborateurs ont été écartés) **qui l'a élaboré** ; le recours à l'assistance externe s'est limité aux domaines commercial et comptable.

D'emblée, il apparaît que c'est une entreprise "**au bord de la faillite**" qui aurait dû, de l'aveu même de certains de ses dirigeants, "***déposer le bilan***".

Selon les documents cités ci-dessus, les principales causes de cette situation résident dans :

La vétusté de l'outil de production (les fours fonctionnent à 40 % de leur capacité) ;

L'insuffisance des approvisionnements en matières premières et pièces de rechange (les importations sont passées de 283 millions de DA en 1994 à 58 millions de DA en 1995) ;

La mauvaise qualité des produits et l'absence de politique commerciale en raison de la situation de monopole vécue par l'entreprise ;

Une situation financière totalement destructurée due à la sous-activité de son outil de production et au remboursement des dettes contractées pour la réalisation des projets.

Il convient de souligner que ces derniers ont été retenus dans une période où les financements étaient assurés par l'état sans trop tenir compte des capacités financières de l'entreprise, d'où le constat figurant dans le plan de redressement : "*la réalisation simultanée d'un potentiel industriel constitué de plusieurs projets s'est avérée trop importante pour les moyens financiers et organisationnels de l'entreprise*".

Cette **politique de développement qualifiée de "prétentieuse"** par certains dirigeants et qui avait "*suscité beaucoup d'espoir, s'est transformée finalement en faillite*".

Les retards considérables accumulés dans la réalisation de ces projets vont mettre l'entreprise dans une situation où "les frais financiers et les pertes de change (dévaluations successives du dinar) dépassent à eux seuls tout le chiffre d'affaires de l'exercice 1995".

En d'autres termes, l'entreprise a commencé à rembourser les crédits de financement de ces projets avant qu'ils n'entrent en exploitation, celle-ci "étant différée d'année en année".

Il s'agit là d'un véritable cercle vicieux puisque le niveau de découvert ne permet pas à l'entreprise de négocier avec la banque le financement de ses importations en matières premières et pièces de rechange, ce qui influe négativement sur les résultats, résultats sur lesquels la banque s'appuie pour refuser les financements et ainsi de suite.

En outre, dans un tel contexte où l'on qualifie de "chaotique" le fonctionnement de certaines usines, cette entreprise s'est trouvée dans l'obligation de procéder à des augmentations de salaire en 1994, ce qui n'a pas manqué d'aggraver sa situation financière. Les chiffres suivants sont éloquents : le ratio frais de personnel/chiffre d'affaires qui était de 31% (ce qui est déjà excessif) est passé à 34% en 1995 ; rapportés à la valeur ajoutée (ratio plus significatif), les frais de personnel sont passés de 61% à 76% pour la même période.

Ces chiffres montrent amplement le niveau des contre-performances enregistrées dans cette entreprise où l'on relève, sur le plan des ressources humaines, un "**sous-encadrement et une légère pléthore des effectifs**".

Malgré cette situation, on tient quand même à mettre en évidence **les points forts de l'entreprise** qui résident, selon le document déjà cité, dans :

l'importance du potentiel productif ;

la souplesse et les capacités d'adaptation de l'outil à l'évolution du marché par la diversification de la gamme de production de verre ;

l'existence d'un marché porteur et en extension permanente pour les produits verriers du fait du développement de l'industrie agro-alimentaire, de la mise en place d'une industrie pharmaceutique et de la politique nationale en matière de logements.

A partir de ce diagnostic où l'accent est mis essentiellement sur les aspects technico-économiques, il est possible de retenir également **deux grandes phases** dans l'évolution de cette entreprise depuis son "passage à l'autonomie" (1990).

2- Processus de changement : l'obsession de rationalisation

La première phase (1990-1994) s'est caractérisée comme nous avons pu le voir par une politique volontariste de développement. D'un autre côté, elle consiste principalement, comme pour le cas précédent, en des **ajustements superficiels et ponctuels** qui portent notamment sur :

l'"**assainissement de la comptabilité**" (les bilans faisant l'objet, jusqu'en 1993, de refus de certification par les commissaires aux comptes)

l'"organisation de structures opérationnelles par la mise en place d'une direction de contrôle et d'audit ainsi que la création de bureaux de méthodes dans deux usines ;

l'élargissement du réseau de distribution par la mise en place d'un réseau d'agents agréés ;

l'assainissement (ce mot qui revient souvent traduit la perception de la gestion antérieure) **des effectifs** par l'encouragement des départs volontaires et la suspension des recrutements ;

l'élaboration d'une convention collective qui n'a pas apporté de grandes modifications au dispositif existant si ce n'est la révision de quelques primes et l'application des nouvelles dispositions en matière de représentation des salariés. Selon un syndicaliste, **cette convention** "***a été signée et non négociée***" alors qu'elle aurait dû constituer une source d'apprentissage aux pratiques contractuelles. **La nécessité de sa révision est reconnue par les deux parties** : employeur et syndicat.

L'ensemble des mesures sus-citées est sans grande incidence sur la réalité organisationnelle et les résultats de cette entreprise puisque le **taux d'utilisation des capacités de production en 1994 ne dépasse pas 45%,**

malgré un niveau relativement important des approvisionnements en matières premières et pièces de rechange (aspect généralement utilisé pour justifier la faiblesse des résultats).

Les caractéristiques de cette phase, malgré certaines spécificités, présentent de nombreuses similitudes avec l'entreprise précédente. Elles laissent apparaître **une nette tendance au statuquo organisationnel** (non prise en compte de la dimension socio-politique dans l'analyse des situations) qui fait que les changements restent "à la surface" de l'organisation.

Selon la caractérisation que nous avons proposée au plan macro, cette phase de libéralisation sous contrôle (à partir de 1994) se traduit par **l'accélération de la mise en œuvre de certaines mesures** notamment sur le plan financier ; celles-ci vont provoquer de **véritables "secousses"** dans les entreprises publiques, en particulier celles qui sont en "mauvaise santé financière", comme c'est le cas ici.

Nous essaierons d'analyser les modes de réponse à cette nouvelle situation à travers l'éventail des actions retenues dans le plan de redressement et qui sont présentées comme "choix stratégiques".

Il est prévu notamment de :

- **maîtriser les approvisionnements** en matières premières et les traiter en vue de baisser les coûts et améliorer la qualité des produits ;

- **utiliser rationnellement l'outil de production** en vue d'accroître la productivité par une politique :

. de renouvellement des installations,

. de maintenance,

. d'organisation du travail,

. de diversification de la gamme (nouveaux produits).

- **réorganiser la fonction commerciale** selon les recommandations formulées par un bureau d'études à savoir :

. une meilleure connaissance du marché

. l'élaboration d'un plan publicitaire

. l'élaboration de procédures de fixation des prix

. l'amélioration des relations publiques

. la mise en place d'un circuit de distribution plus court (création de structures de commercialisation au sein de chaque usine)

Toujours dans ce document, un autre volet est consacré à l'"organisation des structures managériales" où sont prévus :

la mise en place d'un système fiable de gestion et d'information touchant les fonctions principales de l'entreprise ;

l'élagage d'activités non rentables et d'actifs notamment les biens meubles et immeubles ;

le développement de la gestion financière et comptable notamment par **l'introduction de la comptabilité analytique**, l'objectif étant d'assurer une prise en charge effective de toutes les opérations d'assainissement que l'entreprise devra opérer pour parvenir à l'obtention d'un bilan fiable et sincère.

Lors de nos entretiens avec les dirigeants de cette entreprise, l'accent est souvent mis sur la **nécessité de disposer d'instruments et d'outils de gestion** : "*On a toujours des données aléatoires, pas précises, pas fiables... Les outils n'existent pas... **On fait beaucoup plus du pilotage à vue***". Dans le même sens, un autre cadre souligne : "*Nous ne sommes pas arrivés à disposer des outils de travail, on n'a pas de comptabilité analytique pour prendre les décisions au moment opportun*".

La nécessité du "contrôle pour s'assurer de la fiabilité des systèmes et procédures mis en place" est également considérée comme une priorité. "***Il faudrait qu'on arrive à surveiller les salariés sans qu'ils s'en aperçoivent***" nous confie un dirigeant.

En matière de GRH, on considère que *les* "**missions doivent être repensées** pour privilégier les volets qui jusque là ne constituaient pas la véritable préoccupation de l'entreprise". Dans ce sens, il est prévu :

le lancement d'un **programme de formation pragmatique** tenant compte des besoins réels des unités ;

la **stabilisation du personnel d'encadrement** assise sur une meilleure stimulation ;

le recrutement de cadres compétents pour une meilleure prise en charge des différentes activités ;

le suivi des carrières des agents pour une meilleure promotion et une utilisation optimale des potentiels humains existants.

Parallèlement à ces actions, une série de mesures "devrait déboucher sur la réduction des effectifs qui seraient ramenés de 2 000 à 1 700 salariés avant la fin de l'exercice 1996". Le dispositif prévu à cet effet consiste principalement dans le **non remplacement des départs en retraite, le redéploiement des effectifs vers les filiales et surtout l'incitation aux départs volontaires**.

Avant de nous arrêter sur ce dispositif, nous pouvons relever, à travers ces mesures, la prédominance de la tendance à la rationalisation de la gestion en la soumettant à la logique de la valorisation, ce que nous avons également remarqué dans le cas précédent.

Cette volonté de rationalisation découle **d'une conception de la productivité dominée par l'augmentation du débit**[1] sur fond de logique taylorienne. En effet, on reste dans un "modèle classique où l'efficience est essentiellement structurée autour de la productivité du travail qui est de manière plus précise la productivité des opérations organisées autour de leur vitesse de réalisation, en combinaison avec les opérations mécaniques des machines".

Par ailleurs, il est utile de se demander **si ces formes de rationalisation n'entravent pas les processus d'apprentissage** d'une part, et provoquent, d'autre part, de véritables pathologies, notamment les obsessions de compétitivité. Les propos de ce dirigeant ne sont-ils pas édifiants à ce sujet :"*Il faut avoir une mentalité de privé. Le souci d'un dirigeant, c'est le profit. Le profit, c'est devenu notre quotidien*".

En d'autres termes, la **prédominance de la logique de l'opération**[2] ne risque-t-elle pas de limiter l'apprentissage organisationnel à la gestion de l'expérience accumulée négligeant ainsi l'intelligence de l'expérimentation ?, (G. Koenig, 1994).

A travers les différents entretiens, nous avons pu mesurer les répercussions de cette conception de la productivité sur le contenu donné à la compétence. Si les insuffisances constatées sur ce plan font l'unanimité, la compétence est perçue essentiellement dans sa dimension technique, l'objectif de la formation étant "*d'arriver à respecter les niveaux de qualification, les disci-*

---

[1] P. Veltz et P. Zarifian, *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation* in RFG, n° 97, janvier-février 1994.

[2] P. Zarifian, *Du modèle de l'opération au modèle de l'action* in La Crise du travail, Actuel Marx Confrontations, PUF, 1995.

plines, en un mot l'application des tâches prévues pour chaque poste de travail... Ces derniers doivent être rentabilisés".

La question des compétences mérite d'être approfondie à partir des représentations et pratiques des principaux acteurs en fonction des spécificités de leur contexte organisationnel. Nous y reviendrons.

Les chocs (censés déclencher la production de sens selon K. Weick) qu'a subis cette entreprise en raison de sa situation "catastrophique" vont, à notre avis, avoir des répercussions sensibles sur les systèmes de représentation des acteurs.

En effet, l'intensité de la crise ouvre les possibilités d'une nouvelle cognition sociale où sont bousculés les anciens cadres et schémas de réflexion.

Sans établir de relations mécaniques entre ces deux aspects (médiation des niveaux de perception), il ressort que la crise qui s'est matérialisée par une multitude d'événements majeurs (blocage des salaires par la banque, refus de financement des importations par cette dernière, arrêts fréquents des fours, concurrence "féroce", récession du secteur du bâtiment) va imposer des réponses et accélérer ainsi les rythmes d'apprentissage autour de grandes questions. Parmi celles-ci, quatre ont pu retenir notre attention :

la sécurité de l'emploi ;

l'ouverture du capital de l'entreprise ;

la relation production physique-production marchande ;

la nature de l'action syndicale.

Au sujet de la première question , nous avons pu constater que la **réduction des effectifs n'est plus un sujet tabou** ; elle est *admise comme "une nécessité pour sauver l'entreprise"*. Dans le même sens, un syndicaliste est convaincu qu'"*il vaut mieux garantir le salaire à 1 200 personnes plutôt que de le perdre pour 2 000 personnes*".

De son côté, un cadre estime que "les salariés sont informés de la situation, ils savent qu'elle est presque catastrophique... **La réduction des effectifs est admise**". Un autre cadre répond à propos des changements de comportements observés chez les salariés : "Quand on a supprimé les primes, les salaires ont sauté le mois, les gens ont compris que la situation est grave... Ils voudraient bien que la compression se fasse rapidement : sortir leurs bagages proprement et chercher ailleurs ou rester gagner tranquillement leur vie... Ils préfèrent la certitude : la compression ou du travail".

Au niveau de la DRH, **la réduction des effectifs est une véritable obsession** et fait l'objet d'une focalisation très nette ; point que nous aborderons plus loin.

Pour ce qui est de **l'ouverture du capital des entreprises publiques**, sujet qui a toujours fait l'objet de démarches sinueuses et rampantes de la part de l'état jusqu'à la promulgation récente (1995) des lois sur les privatisations, nous avons noté que cette entreprise a décidé, sous la contrainte (problèmes de financement) de **filialiser les quatre projets inachevés**. Même si les partenaires restent des entreprises publiques "soumises elles aussi au carcan bureaucratique", cette opération de filialisation n'a pas manqué d'"initier" les responsables de cette entreprise aux pratiques contractuelles. Dans ce sens, on peut noter les propos de ce dirigeant : "*Pour les unités, **c'est une bonne chose d'ouvrir le capital**, ça aide l'entreprise à mieux gérer... Je pense que les travailleurs participent au changement de mentalité à ce sujet*".

La libéralisation du commerce extérieur met "subitement" cette entreprise face à une forte **concurrence considérée comme "déloyale"** dans la mesure où le secteur privé (principal importateur à travers des "sociétés écrans") arrive très souvent à contourner les dispositions fiscales et ainsi pratiquer des prix que le "secteur public ne peut pas suivre".

Cette situation révèle les faiblesses de l'entreprise résumées comme suit par un dirigeant : "mauvaise qualité des produits, absence de politique commerciale due au système du monopole ; avant une personne suffisait... Ça ne fait pas longtemps qu'on a commencé à parler de marketing, de demande, de marché, tout ça était inconnu... En plus on n'a jamais parlé de relations production-vente ; avant qui déterminait le plan de charge ? C'était le producteur guidé uniquement par un esprit de tonnage (en vue d'assurer l'augmentation de la prime de rendement collectif). Aujourd'hui, **je ne dois produire que ce qui est vendable, je n'ai pas le droit de produire pour stocker**".

Les propos de ce dirigeant n'illustrent-ils pas la volonté d'adaptation aux nouvelles règles du jeu ?

Enfin, en matière syndicale, nous assistons **à l'émergence d'une nouvelle conception de l'action syndicale** à la suite du renouvellement des élections des délégués syndicaux.

Parmi eux, certains affirment : "Quand le découvert dépasse les 2/3 du chiffre d'affaires, c'est la faillite. On considère que l'esprit du travailleur doit changer. Nous reprenons quelques extraits des entretiens qui confirment cette tendance : Nous, en tant que syndicalistes, **on n'est pas contre le changement, on est obligé**, car la phase que nous vivons, c'est une phase critique et **sincèrement le travailleur ne fait pas ses huit heures ; s'il fait**

trois heures, c'est déjà bien... On veut préserver l'emploi, sauver le maximum de salariés et au moins garantir les salaires actuels... On est représentants des travailleurs certes, mais il faut représenter les gens qui travaillent, pas...

On voit la nécessité d'un changement de politique au sein du syndicat de l'entreprise ; il faut proposer des solutions, **il faut apporter un plus et ne pas rester revendicatif** ; il faut participer au redressement de l'entreprise, **d'où la nécessité d'une compétence chez les syndicalistes**... **Avant**, c'était un syndicat virulent, ils ont profité, **ils se sont beurrés**. Maintenant, c'est terminé ce syndicat... Maintenant, l'enjeu est grave, c'est l'emploi des travailleurs. Avant, c'était une catégorie ou un poste de responsabilité... Les syndicalistes étaient installés dans un bureau à longueur d'année, ils foutaient rien. Maintenant, les syndicalistes travaillent, ce n'est pas une fonction".

Nous avons repris ce long extrait pour mettre en évidence l'impact d'une situation de crise sur l'évolution des représentations chez les délégués syndicaux ; elle laisse apparaître une nette volonté de sortir de l'enfermement des cadres du passé voire d'opérer des ruptures (un délégué n'hésite pas à accuser les responsables locaux du syndicat de manipulations lors des élections).

A noter enfin un autre fait marquant sur ce plan : **la forte participation des cadres dans les structures syndicales** de l'entreprise, ce qui n'était pas le cas auparavant et qui peut expliquer l'appréciation positive de ce changement par certains dirigeants.

Notre objectif, à travers l'ensemble de ces propos est de repérer les principaux modes de réponse apportés par les acteurs à la situation singulière que vit cette entreprise. Celle-ci se caractérise, comme nous l'avons déjà souligné, par une série d'événements qui sont en fait venus perturber le système et ont mis en avant la nécessité d'une réorganisation du travail et d'une modification considérable de la manière de concevoir l'activité de l'entreprise.

Malgré l'accélération des processus d'apprentissage de la compétitivité imposée par l'intensité de la crise, il ressort que les modes de réponse apportée à ces **événements qui sont plus subis** n'arrivent pas à dépasser, comme nous l'avons déjà souligné, la conception classique de la productivité, c'est-à-dire celle qui s'appuie sur le postulat consommer moins pour produire plus, laissant ainsi de côté la dimension essentielle de coopération qui suppose le développement de l'intersubjectivité porteuse d'innovation.

On ne peut certes nier les efforts réalisés dans le sens de la rupture avec le mode de régulation antérieur mais force est de constater que ceux-ci se

limitent à mettre en place, voire reproduire des schémas standards. Dit autrement, les acteurs restent à l'intérieur d'un ensemble de possibles balisés pour ne pas dire imposés par le PAS. Dans ces conditions, le dépassement de la crise ne se limiterait-il pas à des processus d'apprentissage de niveau 1 ?

Est-ce là un passage obligé ou peut-on en faire l'économie ? L'étude de l'ensemble des cas retenus dans cette recherche nous permettra certainement d'apporter des réponses à cette question en veillant bien entendu au respect du principe de réalité.

Pour revenir à la question de la productivité (centrale à notre avis dans un tel contexte), l'examen de la place et du rôle de la GRH va nous permettre de constater que, malgré les avancées enregistrées sur le plan des représentations , les acteurs au sein de cette entreprise **ne parviennent pas à poser de façon nouvelle la question de la productivité**.

3- Place et Rôle de la GRH : "fixation" sur les sureffectifs

Pour le personnel de cette structure, la "priorité des priorités réside dans la résolution du problème des sureffectifs". C'est "l'action principale avant de passer à l'organisation structurelle de l'entreprise où tout est flou" nous dit le DRH. Un autre cadre de cette dernière reprend dans le même sens : "**La stratégie, c'est d'abord réduire les effectifs**, souffler un peu et voir ensuite plus clair..."

La démarche retenue pour réaliser cette opération consiste, comme nous l'avons déjà indiqué, dans l'incitation aux départs volontaires, la retraite anticipée et le "redéploiement" des effectifs vers les filiales.

A l'issue d'une première expérience de **départs volontaires**, il s'avère que ce sont **les salariés les plus qualifiés qui ont quitté l'entreprise** (parmi eux, certains sont devenus des concurrents de l'entreprise en représentant les intérêts d'un grand groupe).

Sur la base de cette expérience, un dispositif a été mis en place pour sélectionner les demandes et n'autoriser les départs que pour les salariés en position de sureffectifs. Dans le cas contraire, la procédure de compression considérée comme "l'ultime solution" serait mise en application.

Les membres de cette structure qui se présentent comme une "***nouvelle équipe soudée qui a la volonté de tout faire pour éviter les erreurs du passé***" mettent à chaque fois en avant la situation difficile de l'entreprise. Ils considèrent qu'ils "*n'ont pas les moyens de leur politique. A titre d'exemple, l'individualisation des salaires suppose une enveloppe financière conséquente pour encou-*

rager les plus sérieux, là on est bloqué". Il en est de même pour le recrutement des cadres de haut niveau : "*que peut-on leur offrir, nos moyens financiers ne nous le permettent pas*". Nous sommes là en présence d'un autre cercle vicieux dans lequel gravite cette entreprise.

Il convient en outre de noter un aspect particulier de la DRH qui consiste dans la prise en charge -en plus de la dimension fonctionnelle- de la gestion opérationnelle du personnel du siège.

C'est une structure où l'"*on essaie de trouver des solutions à la gestion courante en faisant face aux problèmes de rentabilité*". Pour ce qui est de la définition des objectifs, le DRH avance "deux versions" :

"**Ma version personnelle qui n'influe nullement sur la stratégie de l'entreprise** et qui s'appuie sur le fait que la réduction des effectifs est minime par rapport aux efforts qui doivent être déployés ailleurs (renouvellement des équipements vétustes, réduction des coûts de production, efforts de restriction en matières d'utilisation des matières premières).

La stratégie de l'entreprise où l'on doit s'inscrire et qui consiste à mettre en œuvre des mesures de réduction d'effectifs".

La marginalisation de la DRH est dénoncée par un autre cadre qui déplore que leur "message ne soit pas reçu alors que le rôle de la DRH est primordial pour augmenter la productivité... Ils ne lui donnent pas de l'importance, ils la conçoivent comme une charge... **Pourtant notre travail est noble mais ignoré par nos dirigeants**".

Comme ces derniers considèrent que "le plus important est de sortir du marasme et que le seul moyen de redresser l'entreprise consiste dans l'application des mesures externes (assainissement financier grâce au concours de l'état), les mesures internes ne sont que d'un petit apport".

Dans une telle situation où l'enjeu principal est de survivre et où les membres de la DRH se considèrent comme "**amoindris** (au double plan quantitatif et décisionnel -l'effectif est de trois personnes) par rapport à la stratégie et aux actions que nous devons mener", il ressort que cette fonction reste encore marginalisée/instrumentalisée.

Il nous est même permis d'avancer que la gravité de la situation de cette entreprise est utilisée pour justifier la "**mise au pas " de la DRH** dans le but d'en faire une simple structure de support servant à légitimer des décisions prises en dehors d'elle.

Nous avons pu, sur la base des données recueillies dans cette entreprise, mesurer la portée et les limites des réponses apportées à travers la

nature et les rythmes des processus d'apprentissage déclenchés par la crise profonde que connaît cette entreprise. Partant de cette réalité et prenant appui sur les éléments essentiels relevés lors de l'étude du premier cas, nous avons pu approfondir notre réflexion sur les fondements des principales logiques d'action qui prennent forme dans ces processus de restructuration.

4- Restructuration et logiques d'action : angoisses et activation des mécanismes de défense

Comparativement au premier cas, il ressort que la nécessité du changement est vécue différemment par les acteurs en raison de l'intensité de la crise que connaît leur entreprise.

Chez certains, on constate une **forte ambivalence** qui se traduit par **l'acceptation du changement et la dénonciation** en même temps de son caractère "brusque et brutal".

Dans ce cas, il nous semble possible d'inscrire ces comportements dans la logique d'adaptation passive à l'"économie de marché". Les acteurs évoluant dans cette logique insistent sur le fait qu'"***ils ont du mal à s'acclimater...*** *Qu'ils n'avaient pas de bases solides pour ce changement*". Ils soulignent par ailleurs que "*ce changement est certes une nécessité mais c'est un* ***changement brusque****... Il n'y a pas eu de phase transitoire ou préparatoire*".

Dans le même ordre d'idées, on peut citer les propos d'un dirigeant, révélateurs de cet état d'esprit et plus précisément de cette ambivalence : "*Depuis 1986, on reportait l'autonomie chaque année ; il fallait informer les gens, fixer une date butoir, date à partir de laquelle les premiers gestionnaires devaient se pencher sur le devenir de leur entreprise.* ***Les gens ont continué à gérer et pensaient que l'ancien système allait continuer... Nous sommes les fils du secteur public****, nous avons été élevés par le secteur public ; comment se fait-il qu'on veuille se débarrasser de lui comme s'il était atteint d'une maladie incurable, le cancer. Maintenant, c'est vrai, il faut qu'on serre un peu, qu'on ferme certaines vannes,* ***mais il faut aller doucement***".

Ce ne n'est pas l'avis d'autres dirigeants et cadres bien moins nombreux qui revendiquent au contraire le changement et soutiennent les réformes engagées. "*Le changement est nécessaire, il faut arriver à une gestion normale dans tous les domaines, il faut ouvrir le marché et le capital, ça aide les entreprises à sortir du marasme...* ***Il faut qu'on revienne à l'esprit industriel*** *; les règles sont là, les jeux sont faits, la réalité est là : une entreprise qui n'arrive pas à produire, à rester sur ses pieds, elle disparaît*".

Dans le même sens, un autre dirigeant insiste sur le fait que "le changement ne se situe pas uniquement à un niveau micro mais aussi à l'échelle

macro... On ne pouvait que se diriger vers une économie capitaliste, c'est la meilleure voie qu'il fallait suivre".

Ces mêmes acteurs qui déplorent toutefois la "brutalité de certaines mesures" (notamment les restrictions financières imposées par les banques) et mettent en évidence les interférences du politique sur l'économique, mènent une action qui s'inscrit dans la seconde logique, celle de l'intégration active à "l'économie du marché".

Cependant les éléments recueillis dans cette entreprise permettent de relever que cette logique est moins "prononcée" que dans le cas précédent, le niveau de distanciation critique restant à un niveau relativement limité.

Enfin, ce qu'il faut retenir de ce cas, c'est surtout "l'effet positif de la crise", dans la mesure où elle a **fait sortir la logique productive de la "clandestinité"**, et lui a assuré, en quelque sorte, **un début de légitimité**.

Néanmoins, les réponses apportées restent limitées, malgré l'évolution des représentations, à la **reproduction voire le placage de schémas et modèles "importés"**. La forte tendance à l'uniformité sous-tendue par cette logique ne nous autorise-t-elle pas à rester sceptique quant à la construction de réelles dynamiques alternatives dans cette entreprise ?

CAS n° 3

UNE TENTATIVE DE CHANGEMENT NEUTRALISÉE DE L'INTÉRIEUR : LE CAS ORSID

Il s'agit d'une entreprise métallurgique (transformation de fils d'acier) qui emploie trois mille salariés répartis à travers sept usines dont une usine sidérurgique (la pus ancienne de l'entreprise).

1- Contexte interne : une situation forte en paradoxes

Outre le recours à des organismes extérieurs (nationaux et étrangers) pour l'établissement de diagnostics et la préconisation de perspectives de développement, cette entreprise laisse apparaître une volonté de réflexion interne matérialisée par l'élaboration de nombreux documents de synthèse, notamment en matière de gestion de ressources humaines, d'organisation et d'exploitation.

L'examen de ces derniers et des différentes versions du plan de redressement (1995 et 1996) nous permet de retenir les éléments essentiels qui caractérisent la situation de cette entreprise.

Il convient tout d'abord de préciser que l'existence d'une usine sidérurgique ne correspond pas à son activité principale qui est la métallurgie ; de plus, c'est une usine considérée comme structurellement déficitaire dans la mesure où tous les investissements réalisés pour la rénovation de ces installations n'ont pas permis d'améliorer ses résultats. Le taux d'utilisation des capacités a été inférieur à 40% durant les cinq dernières années ; à elle seule, **cette usine représente 86 % du découvert** de l'entreprise et 76% de ses frais financiers.

Comme c'est l'usine la plus ancienne (sa création remonte aux années trente), elle occupe, de par son histoire ("grève historique" en 1977 au moment où les grèves étaient pratiquement interdites), une place particulière dans l'imaginaire organisationnel des salariés. **La puissance de sa "charge symbolique"** et le contexte socio-politique général vont, comme nous le verrons par la suite, rendre difficile la prise de décisions pourtant économiquement inévitables.

D'un autre côté, c'est l'usine la plus récente (démarrage en 1991) qui, malgré (ou peut-être à cause car située en zone agro-pastorale) des installations ultra-modernes, n'arrive pas à connaître de montée en cadence. Les taux d'utilisation des capacités oscillent entre 13 et 27%.

Si ces deux usines (la plus ancienne et la plus récente) constituent les "points noirs" de cette entreprise, **elles ne doivent pas pour autant masquer la faiblesse des résultats enregistrés par les autres usines** ; celles-ci réalisent en moyenne (niveaux de réalisation inégaux entre les usines et entre installations au sein d'une même usine) moins de 65% de leurs objectifs durant les cinq derniers exercices.

Les causes de cette situation résident selon les documents déjà cités dans "l'inefficience du potentiel industriel, non pas en terme technologique mais en terme d'exploitation des installations". Le second aspect mis en avant est la faible productivité du travail puisque qu'elle reste faible ; elle est inférieure à 70 tonnes/an pour une productivité possible de 153 tonnes/an.

Toujours à propos de l'explication de ces contre-performances, on peut relever une attitude critique vis-à-vis des arguments généralement utilisés pour les justifier. On peut lire en effet : "les écarts non négligeables entre les capacités pratiques et les réalisations où ces dernières par rapport aux prévisions ont souvent été justifiées par des difficultés d'approvisionnement en "matériaux stratégiques" ou bien des ruptures en pièces de rechange. Si de pareils arguments pouvaient être acceptés jusqu'à une certaine époque, la réalité s'est avérée toute autre à partir de l'année 1994 qui peut être considérée, avec en partie 1993, comme étant des exercices où la contrainte approvisionnement... n'était plus de mise : **l'outil de production a été correctement approvisionné sans effets probants sur les résultats physiques de production réalisés**".

L'inefficience donc de l'outil de production et la faible productivité ne peuvent être imputées aux difficultés d'approvisionnement mais à des facteurs tels que le management opérationnel.

Sur le mode de management, le constat est également sévère puisqu'il est mis l'accent sur :

le surdimensionnement des échelons intermédiaires ;

la parcellisation des tâches ;

l'inflation de structures et sous-stuctures héritées de l'ancien système ;

l'inefficience du système d'information de gestion à l'instar de l'organisation qui le sous-tend (indiscipline dans la transmission des données qui se manifeste dans la forme et dans le fond) ;

l'inefficacité des procédures de gestion qui sont dépassées, non systématisés et pour certaines inadaptées ou obsolètes... L'organisation devient synonyme de routine et de travaux éternellement urgents.

En résumé, on considère que "**l'entreprise réagit au gré des circonstances au lieu d'agir en maîtrisant toujours plus la variable aléatoire**... Cela a conduit les managers, notamment au niveau opérationnel à se confiner dans la routine et dans une gestion des ressources mises à leur disposition trop loin des normes de gestion universellement admises".

En matière de GRH, le diagnostic insiste sur "l'insuffisance des niveaux de qualification (55% du personnel ne dispose pas de diplôme) et la faiblesse de l'encadrement".

Malgré ces **contre-performances**, cette entreprise enregistre -fait paradoxal- **des résultats financiers positifs** entre 1991 et 1994. La raison en est bien simple: **les prix ont augmenté en moyenne de plus de 70% durant cette période**. La libéralisation de ces derniers et l'absence de concurrence (situation de monopole de fait) encouragent les entreprises à "faire payer" leur inefficacité aux consommateurs (ce phénomène est caractéristique des économies en transition).

Cette aisance financière factice est à l'origine de revendications d'augmentations salariales, le syndicat s'appuyant sur des ratios tels que masse salariale/chiffre d'affaires qui variait entre 9 et 11%. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette situation assez particulière.

L'action purement administrative sur les prix (l'"arbre qui cache la forêt") va vite montrer ses **limites puisqu'à partir de 1994, la situation redevient négative**, ceci en raison de l'apparition de la concurrence qui "contraint l'entreprise à revoir les prix de certains produits à la baisse" mais aussi en raison des niveaux élevés d'endettement pour assurer les approvisionnements et qui se traduisent par des pertes de change considérables (dévalorisations successives du dinar).

Pour toutes ces raisons, la situation financière ne cesse de se détériorer à partir de 1995 ; on enregistre en effet une croissance plus rapide des comptes de charges (85%) que celle des comptes de produits (62%), d'où un niveau élevé de découvert (2 millions de KDA).

Les données que nous venons de présenter de façon succincte permettent de relever certaines particularités qui la distinguent des précédentes.

2- Processus de changement : entre volonté de continuité et nécessité de rupture

Cette entreprise connaît une certaine effervescence dès le passage à l'autonomie. Dans un premier temps, on assiste à ce que l'on peut appeler des **changements délibérés** qui traduisent le dynamisme et la **volonté d'anticipation** de certains dirigeants. Mais comme nous le verrons par la suite, ce processus sera progressivement **neutralisé** et détourné de ses objectifs initiaux.

Ces changements consistent alors dans le lancement et la mise en œuvre de nombreux projets qui touchent l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise : refonte des système de rémunération et de classification, mise en œuvre d'un vaste plan de formation et ouverture d'un centre de formation en gestion (en particulier pour le personnel d'encadrement), informatisation de certaines fonctions (comptabilité, commercial, ressources humaines), mise en place d'un système d'information de gestion, création d'un journal d'entreprise, ouverture d'un centre de documentation au siège de l'entreprise...

L'ensemble de ces actions découlait d'une volonté manifeste de changer en profondeur le mode de gestion de l'entreprise par la prise en charge du niveau stratégique, ce qui n'a pas manqué de mettre au grand jour les limites des compétences disponibles.

La prise en charge de cette dimension déclenche alors une dynamique conflictuelle au sein de l'entreprise dont la forme la plus apparente est le clivage entre les "anciens et les nouveaux". C'est ainsi que se manifestent les premières formes d'opposition aux recrutements de cadres universitaires généralement appelés à occuper des postes de cadres supérieurs.

En fait ce clivage ne sert qu'à occulter des **conflits plus profonds qui portent sur les nouvelles finalités de l'entreprise** et qui mettent aux prises défenseurs généralement "déguisés" d'un statu quo et "militants" du changement, et de la "rupture" avec l'ancien système.

Ces clivages liés donc à l'appropriation du pouvoir et à l'ordre des valeurs (P. Louart, 1995) plus ou moins latents au début, deviennent ouverts lors d'une grève générale des salariés de l'entreprise, qui a duré près d'un mois en 1993.

L'échec des négociations portant sur la mise en œuvre du nouveau système de classification et de rémunération est la cause principale du déclenchement de cette grève.

A propos de conflits, il y a lieu de souligner que cette entreprise a connu deux grèves générales de courte durée et 13 conflits au sein des usines entre 1988 et 1991, les principales causes étant des revendications d'ordre salarial et d'amélioration des conditions de travail. A ces facteurs endogènes, il y a lieu d'ajouter la reconnaissance du droit de grève qui constituera un élément non négligeable dans l'explication de la multiplication des mouvements de grève dans les entreprises publiques.

Durant cette grève -la plus importante de l'histoire de entreprise-, l'affrontement entre les deux logiques (rentière-distributive d'un côté et productive de l'autre) devient de plus en plus perceptible et la puissance des "coalitions conservatrices" plus manifeste.

Un phénomène important apparaît alors pendant ce conflit et influe lourdement sur son issue : c'est la **duplicité de certains représentants de l'employeur** (ce qui confirme la non correspondance entre appartenance formelle et pratiques réelles) qui défendaient ardemment la nécessaire liaison contributions-rétributions durant les négociations, et soutenaient en coulisse les revendications d'augmentation générale des salaires revendiquées par le syndicat.

Selon un document intitulé "Quelques enseignements du conflit", cette dynamique conflictuelle "a déclenché un **processus de décantation** où la ligne de démarcation se situe entre "ceux (quelle que soit leur position hiérarchique) qui servent l'entreprise en tant que projet structurant et développant la société et l'individu et ceux qui se servent de l'entreprise : satisfaction d'intérêts personnels directement ou via le syndicat".

Dans le même texte, l'accent est également mis sur l'"**émergence de nouveaux critères d'appartenance** (dépassement des appartenances primaires) qui pourront recomposer la cartographie des groupes en présence et donner un nouveau contenu aux relations informelles".

Si cette conflictualité où les différenciations internes reflètent et sont accentuées par des oppositions à l'échelle sociétale a permis d'ouvrir des espaces favorisant la créativité et impulsant la construction de dynamiques alternatives, il n'en reste pas moins que ce processus s'est limité au siège de l'entreprise et a péché par excès de volontarisme.

Ce **changement décidé et mené par le niveau central** n'a pas permis, -malgré le développement d'un autre discours et la mise en place d'un certain nombre de dispositifs nouveaux-, de remodeler en profondeur les règles de l'action collective.

Obéissant beaucoup plus à une "**logique militante**" caractéristique des "**changements dysfonctionnels**" où sont souvent confondues croyance et

vérité (E. Enriquez, 1972), l'action des "réformateurs" s'est vue vite neutralisée, d'où le constat établi aujourd'hui par ce cadre : "*Le changement, il n'y en a jamais eu en profondeur, en dehors de quelques individualités... Je considère que le comportement ou l'intervention de quelques individus ne peuvent pas régler les problèmes dans leur ensemble ;* ***ce n'est pas parce que le DRH ou le Directeur Financier veulent le changement que l'entreprise aboutira à son redressement***".

Toujours à ce sujet, un autre cadre estime "que la deuxième catégorie de cadres (ceux venus de l'extérieur) n'a pas réussi sa mission comme elle l'entendait... Ces gens n'ont pas réussi car c'est inhérent au système de pouvoir dans l'entreprise. On a surtout fait des changements là où il ne fallait pas ; 95% des changements ont été réalisés au niveau des postes du siège et les résistances au changement viennent des unités. Avec la distribution des pouvoirs au niveau de l'entreprise, il est clair que ces éléments ne pouvaient pas aller très loin".

C'est ainsi que les principales actions ont été "phagocytées" par l'ancien système et ont subi des **formes d'institutionnalisation régressive** (N. Alter, 1990) les vidant complètement de leur substance. Nous reviendrons sur le cas du nouveau système de classification et de rémunération qui constitue un exemple édifiant à ce sujet.

Les tensions permanentes entre les membres de l'équipe dirigeante accentuent leurs divisions et renforcent leur hétérogénéités ; aux **hétérogénéités "objectives"** (structurelles et professionnelles) viennent se greffer les **hétérogénéités "subjectives"** (politiques et culturelles).

Celles-ci éclatent au grand jour lorsque les "réformateurs" proposent l'"organisation d'états généraux" en raison de la détérioration chronique des résultats de l'entreprise. Cette initiative provoque une véritable levée de boucliers de la part des coalitions conservatrices qui "font bloc".

Le contenu du document préparatoire à ces états généraux (avril 1994) est on ne peut plus révélateur de l'ambiance qui prévaut à ce moment. On peut y lire notamment : "Les états généraux ne sont pas :

- une arène servant de lieu d'affrontements et de règlements de comptes personnels ;
- un tribunal pour "faire" des procès à des individus ;
- un "défouloir" collectif ;
- une manifestation conjoncturelle obéissant à des desseins inavoués ;

- une tentative d'uniformisation de la pensée et d'instauration d'un unanimisme de façade sclérosant.

Ce qu'il y a lieu d'entendre par "états généraux", c'est :

- une réflexion organisée et permanente sur la situation de l'entreprise ;

- un état des lieux dans tous les domaines d'activité de l'entreprise ;

- l'amorce d'un processus de confrontation d'idées autour du développement de l'entreprise ;

- l'institutionnalisation d'une approche moderne de la réalité de l'entreprise.

Malgré de virulentes oppositions, cette action se réalise quand même mais elle reste sans suite, les prolongements prévus (mise sur pied de groupes de travail, animation et diffusion des résultats des travaux, évaluation périodique...) n'ayant connu aucun début d'application.

A travers les caractéristiques que nous venons de décrire, cette entreprise se rapproche du **modèle de l'entreprise en crise** présenté par I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde (1995). En effet, il s'agit bien dans ce cas d'un état (en tenant compte bien entendu des données contextuelles spécifiques) de "**modernisation bloquée**" tiraillé entre des forces de changement et de perpétuation.

Ces clivages de plus en plus nets aboutissent alors à une **dualisation progressive du fonctionnement organisationnel**.

L'accentuation des résultats négatifs à partir de 1994 met à nu les limites des artifices utilisés (notamment l'augmentation excessive des prix des produits) et oblige l'entreprise à se soumettre aux injonctions des pouvoirs publics.

A cette tentative de changement délibéré qui a échoué succède alors un **changement imposé** s'inscrivant dans une politique globale de "stabilisation" conçue et dictée par les bailleurs de fonds (le FMI et la Banque Mondiale).

Le mode d'élaboration du plan de redressement ainsi que son contenu mettent de nouveau en évidence les profonds clivages et divergences entre les dirigeants de l'entreprise. Les propos que nous avons pu recueillir ne laissent planer aucun doute sur ce plan :

"Je ne pense pas que les choses se soient faites avec le sérieux voulu et la profondeur que celles-ci demandent... La classe dirigeante a considéré certains points non importants, pourtant, ils sont importants".

Dans le même sens, un autre affirme non sans conviction que "le plan de redressement a été réalisé sous la contrainte, on leur a demandé de le faire... Les gens ne s'occupent pas de stratégie, ils ne s'intéressent pas aux finalités de l'entreprise... Pour l'élaboration de tous les documents, et je suis bien placé pour le savoir, j'ai senti un obstacle chez les cadres dirigeants, on les dérange".

Un des rédacteurs du plan de redressement n'hésite pas à avancer : "On aurait aimé connaître, réfléchir sur le devenir de l'entreprise. **On a pratiquement travaillé selon des critères définis ailleurs, qu'on n'a pas discutés. On a reproduit un discours**, c'est le prix qu'il faut payer pour faire accepter son plan de redressement... **On est obligé de coller au discours dominant**".

Toujours à propos du plan de redressement, un dirigeant estime que "s'il y avait l'adhésion des dirigeants, on l'aurait liquidé facilement... Mon avis personnel, **il n'y a que le PDG qui s'en inquiète**".

Si certains essaient de minimiser cette hétérogénéité en considérant qu'il y a un "consensus sur le minimum", d'autres au contraire tiennent à la souligner avec force : "***Il n'y a pas d'équipe***, *on n'est pas arrivé à créer cette cohésion... Il y a des unités de production autonomes et un siège qui n'arrive pas à jouer son rôle en raison de l'absence d'une équipe soudée*" ; ou encore "*il n'y a pas de préoccupations communes,* ***chacun bricole de son côté***".

En fait, nous avons pu constater que ces dissensions et affrontements portaient sur les principaux aspects du fonctionnement de l'entreprise parmi lesquels on peut citer notamment :

L'autonomie de l'entreprise par rapport à l'état

Pour certains, "**l'autonomie n'est pas une réalité**, c'est un objectif... Depuis quelque temps, l'état revient en force, c'est eux qui décident et le staff met en œuvre comme en 1984 ; **on est revenu douze ans en arrière**... J'espère que c'est provisoire".

A l'inverse, pour d'autres, "il y a beaucoup de choses qui se sont faites sur ce plan ; je considère qu'on peut être autonome quand on veut, ça dépend des personnes et des caractères".

Le recentrage des activités de l'entreprise

D'un côté, on estime que "l'essentiel est de se débarrasser de certaines installations qui font perdre de l'argent à l'entreprise (atelier de chaînes, de menuiserie, activités sidérurgiques)" ; de l'autre, on dénonce "ces solutions de facilité... On veut fermer tout ce qui nous embête parce qu'on n'a pas les ressources managériales pour redresser. **Ces finalités ont été discutées de façon bureaucratique, on nous y oblige**, nous ne portons pas en nous les germes de la dynamique de changement ; à titre d'exemple, on parle de fermeture de certaines installations à Tiaret (l'usine la plus récente dont nous avons présenté la situation catastrophique) alors qu'on gonfle les prévisions dans le budget".

Dans le même sens, un autre dirigeant ajoute : **"Le plan de redressement, ce sont encore des vœux pieux**. Il a été fait car on l'a demandé, sinon pourquoi le problème de Tiaret n'a pas été pris à bras le corps, pourquoi Oran (l'usine sidérurgique déjà présentée) continue à fonctionner à perte ? (Nous précisons à ce sujet que l'élagage des activités sidérurgique est reporté constamment) On en parle mais on ne s'en préoccupe pas réellement".

La question des sureffectifs et de la mise au travail

Pour les partisans de la "méthode des paravents" (focalisation sur un dysfonctionnement pour occulter les réalités organisationnelles), le "*problème des sureffectifs remplace celui des approvisionnements*". Il fait l'objet d'une véritable fixation chez certains qui sont convaincus que "*la première action pour améliorer la productivité consistera à régler le problème des sureffectifs*".

Comme le discours officiel met en avant cette priorité, un dirigeant (nouvellement promu) qui soutenait au début de l'entretien que "*la plus grande difficulté, c'étaient les sureffectifs*" défend le contraire par la suite, à partir du moment où il décide d'"enlever sa casquette"; il affirme alors sur un ton désabusé que "*ça ne va pas du tout et que même s'il y a un sureffectif, son coût n'influe pas beaucoup sur les coûts de production... C'est autre chose, c'est la routine, **les gens ne veulent pas se casser la tête***".

Nous avons pu observer cette ambivalence chez un autre dirigeant, lui aussi, nouvellement promu qui a demandé "*à sortir de sa peau de cadre supérieur*" pour exprimer son point de vue sur le contenu à donner au changement et dénoncer les "les dérives et autres anomalies" du fonctionnement d'entreprise.

Pour revenir à la question des sureffectifs, si certains reproduisent systématiquement le discours dominant, d'autres vont s'en démarquer nettement : "*le problème de l'entreprise n'est pas fondamentalement un problème de sureffectifs ; le problème est ailleurs*".

Au sujet de la mise au travail, nous avons pu repérer trois positions :

- celle où les acteurs revendiquent ouvertement la mise en oeuvre des schémas tayloriens pour "restaurer l'autorité et la discipline"

- celle où les acteurs **les dénoncent en paroles** et les considèrent comme "dépassés" en reproduisant un discours stéréotypé **mais les appliquent** néanmoins **dans leurs pratiques** quotidiennes (nous aurons l'occasion de revenir sur ce point à propos du fonctionnment de la DRH) ;

- celle, enfin où les acteurs **mettent l'accent sur la nécessité de "bâtir un projet auquel adhèreraient les salariés** et où on éviterait de supprimer les attaches (cantine, transports ...) car on enlèverait tout lien entre le salarié et l'entreprise".

Les conditions de redressement de l'entreprise

En plus de la nécessaire réhabilitation de la valeur travail sur laquelle il y a l'unanimité (du moins dans les discours) mais où l'on relève des divergences quant aux moyens pour y parvenir, on a pu constater **l'insistance de nos interlocuteurs sur l'"importance de la stimulation des salariés**".

Compte tenu de la dégradation constante du pouvoir d'achat, la grande majorité défend le principe d'une "stimulation matérielle, notamment salariale" : "*Les gens sont sous-payés mais on doit descendre au plus fin pour mesurer les résultats*". Dans le même ordre d'idées, la "*stimulation matérielle, elle est la plus directe, **c'est la société qui nous y oblige... L'argent est maintenant au centre de tout**, même pour ceux qui avant, n'avaient pas du tout des préoccupations financières*".

Tout en défendant la nécessité d'une meilleure rémunération, un autre discours met plus l'accent sur l'importance de l'identification des salariés à l'entreprise et l'appropriation de ses objectifs.

La seconde grande condition avancée est **l'amélioration des niveaux de compétence** des acteurs "quel que soit leur niveau". Si certains la limitent à sa dimension technique, d'autres insistent sur "***les compétences humaines et relationnelles** ; il faut savoir diriger des hommes, donner des orientations claires, savoir sanctionner positivement et négativement... **Il faut faire le tri entre ceux qu'il faut liquider et ceux qu'il faut garder***".

La réhabilitation de la compétence est certes revendiquée par tous les acteurs y compris le syndicat dont les membres considèrent que "*pour négocier maintenant avec l'employeur, ça demande des compétences*", mais elle s'inscrit davantage à notre avis dans une sorte de non reconnaissance mutuelle. Autrement dit, elle sert en partie de fondements aux clivages structurels,

professionnels, voire politiques **(l'autre est la plupart du temps considéré comme incompétent)**.

Un autre paradoxe à relever dans cette entreprise réside dans la réduction drastique des actions de formation au moment même où l'on met l'accent sur les compétences et "la dimension stratégique de la formation" (le rapport frais de formation sur masse salariale de l'ordre de 2% en 1991 avoisine 0% en 1995). Nous reviendrons sur cet aspect à travers le fonctionnement de la DRH.

L'héritage du passé et le devenir de l'entreprise publique

Bien que tout le monde reconnaisse le poids du passé dans le fonctionnement organisationnel- certains soutiennent que "*rien n'a changé, tout fonctionne comme avant* "-, nous pouvons toutefois relever **deux tendances principales à ce sujet** :

- Celle où les acteurs **tentent de masquer leur attachement au fonctionnement routinier** en tentant de trouver constamment des justifications à leur immobilisme (le "poids de l'environnement" est constamment invoqué) ;

- Celle où les acteurs **essaient au contraire de se démarquer des pratiques habituelles** en préconisant une démarche de rupture vis-à-vis de l'ancien système. Ces derniers croient généralement en "*la possibilité de transformer les entreprises publiques de l'intérieur.*"

Mais force est de constater que cette conviction reste minoritaire ; la majorité défendant la nécessité d'un changement de l'extérieur considérant que "*les jours du secteur public sont comptés*".

Dans ce sens, certains mettent en avant la privatisation et la transformation des droits de propriété comme seule condition du redressement économique, d'autres défendent un point de vue intermédiaire, celui de la privatisation de la gestion de ces entreprises.

La forte tendance à la standardisation qui ressort du plan de redressement (recentrage et élagage d'activités) ne nous permet-elle pas d'avancer que les processus d'apprentissage organisationnel ont connu (toujours selon la hiérarchie de Bateson) une régression (passage du niveau 2 au niveau 1) dans la mesure où la **gestion de l'expérience a pris le dessus sur l'intelligence de l'expérimentation** (G. Koenig, 1994). Dit autrement, le prêt-à-penser n'a-t-il pas tendance dans le cas de cette entreprise à revenir en force et briser par conséquent les premiers élans de créativité ?

Lors de cette expérience de changement limité, la DRH a joué un rôle non négligeable qu'il convient d'examiner de plus près.

3- Place et rôle de la DRH : portée et limites d'une tentative d'autonomisation

Dans un diagnostic établi en 1988 par la structure elle même, l'accent est mis sur son "rôle opérationnel et l'absence de politique du personnel (éléments diffus non systématisés) qui se traduisent par une forte tendance à l'improvisation".

Ce document critique souligne également les "**insuffisances sur le plan des relations inter et intra structurelles** (faiblesses dans la coordination, mauvaise circulation de l'information et inexistence de relations contractuelles)". En un mot, le "rôle de la DRH se limitait à celui de "garant de la réglementation" qui faut-il le souligner était très lourde (gestion centralisée de la force de travail).

En **matière d'instrumentation, celle-ci reste à l'"état rudimentaire"** ; on relève le "caractère inadapté des supports d'information de gestion, l'insuffisance du contrôle opérationnel et la rareté des audits".

En ce qui concerne la formation, il est clairement noté "l'absence d'outils en matière d'approche et de gestion de ce domaine".

Enfin, malgré la place centrale qu'occupe la codification des actes de gestion dans ce système, on constate que la "maintenance des manuels de gestion (élaborés par la "société mère") n'est pas assurée.

A partir de ce diagnostic, les grandes lignes du programme de la DRH sont annoncées. La "nécessité d'un profond changement imposé par la conjugaison d'une situation interne inquiétante (faiblesse de la productivité, rôle administratif de la fonction) et d'une pression externe (décision d'autonomiser les entreprises publiques)" est clairement soulignée.

Les principaux objectifs que se fixe cette structure sont les suivants :

l'étude et la mise en place de systèmes de stimulation ;

la réalisation de diagnostics des niveaux de formation des cadres et agents de maîtrise dans la perspective de mettre en œuvre des plans de formation spécifique ;

la préparation des conditions de reconversion des effectifs pléthoriques ;

la réunion des conditions pour la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des RH.

La première grande action consiste dans **la révision avec "les partenaires sociaux" de la nomenclature des postes de travail** (suppression de certains postes inutilisés et de certains niveaux hiérarchiques, révision de certaines classification sur la base d'une méthode de rangement) dans le but d'assurer une "harmonisation intra et inter filières".).

Le projet le plus important porte **sur la refonte des systèmes de classification et de rémunération dans le sens d'une plus grande individualisation.** Ce projet a fait l'objet de plusieurs "navettes" entre la DRH, les structures centrales et les structures opérationnelles ; sa préparation a pris deux années. Les principaux objectifs de ce nouveau système étaient les suivants :

- **reconstitution des catégories socio-professionnelles sur la base des niveaux de qualification** (dans l'ancien système, les augmentations de salaire passaient obligatoirement par des changements de catégories, ce qui aboutissait à des aberrations telles que de nombreux postes d'ouvriers se retrouvaient dans le groupe des agents de maîtrise) ;

- suppression de la grille catégorielle à partir de laquelle étaient déterminés les niveaux de rémunération et refonte du mode de rémunération en distinguant le salaire de qualification (résultant de la classification des emplois) du salaire de performance (résultant d'une évaluation individuelle annuelle) ;

- liaison des augmentations de salaire (avancement au mérite) aux résultats physiques et financiers de chaque usine.

Ces objectifs étaient repris dans les discours officiels (structures hiérarchiques et de représentation des salariés) et laissaient croire que sur le plan formel, les finalités de ce projet recueillaient leur large adhésion ; on peut alors dire que ce **changement faisait l'objet d'une forte "désirabilité"**.

Mais, comme nous l'avons déjà vu, sa mise en œuvre est à l'origine du conflit le plus grave de l'histoire de cette entreprise.

Le compromis qui a permis la reprise de l'activité après vingt six jours de grève, a consisté dans une **augmentation générale des salaires selon un taux et non un montant fixe** (comme le demandait du syndicat) **en échange de l'application du nouveau système de classification et de rémunération**.

La recherche de la paix sociale par la direction générale enferme cette dernière dans une logique de compromission qui domine désormais toute "négociation" .

La tentative avortée de contractualisation des relations professionnelles laisse alors le champ libre à une **véritable "perversion du jeu organisationnel"** (P. Louart, 1995) où la logique du toujours plus va constamment l'emporter.

Cette tendance est confirmée par la revalorisation de certains "compléments de salaire (indemnité de la femme au foyer, complément allocations familiales...) et, ce contrairement à la politique de rémunération définie initialement qui voulait les "geler" et favoriser l'introduction d'éléments variables liés au degré de réalisation des performances individuelles.

Le **détournement de ce projet d'individualisation de ces objectifs initiaux** (au lieu de permettre l'émergence d'un nouveau mode de gestion, il sert de simple outil de rémunération dominé par le marchandage) devient de plus en plus perceptible lors des évaluations du personnel.

Les entretiens prévus dans une première phase pour les cadres moyens et supérieurs n'auront jamais lieu et les critères d'évaluation ne correspondent pas toujours à ceux définis par les supports établis à cet effet ; il s'agit plus de jugement sur les capacités d'obéissance voire d'allégeance que d'appréciation des niveaux de performance.

Outre la hantise du conflit, la quasi absence d'instruments de mesure régulière de la performance (objectifs individuels et par structure) va réactiver la **culture égalitaire qui consiste à privilégier le choix du "juste milieu"** dans le "classement" des salariés pour **ne pas faire trop de "mécontents"**

La leçon à retenir de cette expérience de changement est que si sa "pertinence" s'imposait initialement à tous les acteurs, il n'en reste pas moins que **de nombreux "défauts de pertinence"** (P. Louart, 1995) **ont caractérisé la démarche** retenue.

Dans ce processus de changement de rupture, l'action pilotée par le haut **s'est inscrite fondamentalement dans un schéma rationaliste** (conception et implantation) visant la transformation du présent (obsolescence du système en place) à partir d'un **modèle normatif**.

Cette action située principalement sur le plan réglementaire (définition de nouvelles règles de rémunération), laisse apparaître d'énormes insuffisances dans la prise en charge de la refonte de l'"organisation du travail et

du travail de l'organisation" (logique prescriptive dominante, système de décision centralisé, communication "descendante" et canalisée).

Ces incohérences dans la démarche globale reflètent en réalité **les limites d'une tentative d'autonomisation de la fonction RH** dans un contexte organisationnel dominé par une "bureaucratie mécaniste" et un système d'influence centripète (F. Pichault, 1993).

Le mode de fonctionnement actuel de la DRH s'inscrit dans une démarche inverse accentuant les caractéristiques organisationnelles que nous venons de citer.

Son action se limite essentiellement à la "**résolution du problème des sureffectifs**" ou comme il est dit officiellement à la "mise en œuvre du volet social du plan de redressement". De l'avis de nombreux acteurs, y compris le syndicat, cette action est beaucoup plus imposée (injonction du holding). En effet, une note émanant de ce dernier insiste sur "le caractère urgent de la mise en œuvre du volet social". Cette urgence est justifiée par le "concours financier de l'état pour la réalisation de ces opérations, concours "non renouvelable". L'instruction est explicitement donnée de "**procéder avant la fin Novembre 1996 à l'établissement des listes des effectifs à compresser (avec ou sans l'accord du partenaire social)**".

A partir de ce moment, on assisté à une accélération du processus par la mise en œuvre d'un dispositif visant l'incitation aux départs volontaires (action déjà réalisée en 1991 qui avait permis de stabiliser les effectifs de l'entreprise).

Ce dispositif est l'objet de nombreuses critiques y compris de la part des membres de la DRH. Certains dirigeants considèrent que " *ce n'est pas du travail sérieux... On aurait dû d'abord étudié les postes de travail superflus à partir des finalités et de l'organisation générale de l'entreprise. A partir de là, on aurait identifié les sureffectifs ; **le problème est biaisé au départ***".

Dans le même sens, un autre dirigeant confirme que "les départs volontaires ne se sont pas faits sur la base d'études de postes.. C'est fait à l'algérienne".

Les membres de la DRH sont plus sévères à ce sujet : "Sans déterminer les postes, on s'est tout simplement contenté de la chose suivante, l'entreprise ne marche pas bien parce qu'il y a des sureffectifs. Au lieu d'identifier les postes, on a fait le contraire, on a arrêté un chiffre, un état. Comment cela a été fait, je n'en sais rien" (propos du chef de département emploi).

Un autre membre de cette structure va plus loin en affirmant que "*cela a été fait de façon anarchique, il n'y a pas de listes des postes*". Les fluctuations que

nous avons pu relever au niveau des chiffres (trois chiffres différents dans trois documents) démontre le caractère approximatif de la démarche confirmé du reste par les propos de ce responsable technique : "*On a réduit le temps de fonctionnement des installation du tiers, ce qui nous a permis d'identifier les sureffectifs... En matière de réorganisation, la réflexion vient d'être entamée*".

Comme autre critique formulée par les "opposants" au dispositif en place et qui revient souvent (phénomène relevé également dans le cas précédent) c'est "*le départ des gens qualifiés, ceux qui sont capables de travailler ailleurs... Les bras cassés ne partent jamais... On a pu remarquer que ce sont les gens dont les activités sont élaguées ou en voie de l'être qui sont restés et qu'on sera obligé de redéployer*".

Si les effets pervers de cette mesure sont mis en avant par certains acteurs, d'autres estiment au contraire que "*l'on a élagué les gens qui étaient réellement en plus... De plus, **je n'ai pas connaissance de gens plus qualifiés que d'autres***". Dans le même sens, un autre tient à souligner : " *il ne faut pas se leurrer ; on n'est pas à un niveau de compétence telle que la perte d'un élément nécessaire à l'entreprise puisse tout de suite se faire sentir. Je ne pense pas qu'il y en ait de façon à mettre en péril le fonctionnement de l'entreprise*".

On peut donc constater que les divergences déjà relevées au sujet des sureffectifs se retrouvent à propos des méthodes utilisées pour les résorber.

L'"après départs volontaires" (dont le chiffre a dépassé les prévisions) donne lieu à de nombreuses déclarations d'intention en matière de réorganisation telles que "*c'est maintenant qu'il faut un nouveau plan de redressement*" ; déclarations tout de suite contrecarrées par des convictions complètement opposées : "*le travail qui consiste à mettre en œuvre des idées généreuses n'a pas été entamé*" ou encore, "*nous **sommes en panne de projet** ; en matière d'organisation, il n'y a absolument rien qui se fait et qui se fera*".

La multitude et la diversité des discours démontrent la profondeur de l'hétérogénéité déjà soulignée de l'équipe dirigeante. **Cette hétérogénéité est encore plus perceptible au niveau de la DRH**. Les propos que nous allons reprendre sont révélateurs à plus d'un titre: " *Il n'y a pas d'homogénéité, chacun vit comme il peut, **c'est la débandade**... Il n'y a plus de travaux de conception, les réunions de coordination ne se font plus*".

Un autre déplore la situation qui selon lui "va de mal en pis. Il y a un problème de relations humaines... C'est l'esprit commandement qui prévaut et non celui de la collaboration... **Maintenant, il y a des relations de méfiance, de suspicion, on est arrivé au ras-le-bol**... C'est inquiétant pour la structure, la communication n'existe pas".

Concernant les relations de la DRH avec les responsables opérationnels, un cadre de cette structure note" la cassure immense et l'absence de com-

munication... L'image de la DRH est ternie... Pourtant, la force d'une DRH, c'est le relationnel... Ici, on privilégie les instructions, les directives, le bâton".

Les entretiens avec les membres de la DRH montrent à l'évidence le **rejet mutuel entre ces derniers et le nouveau DRH**, chaque partie contestant et remettant en cause les compétences de l'autre (phénomène déjà évoqué à une échelle plus large).

En effet, le DRH considère que sa structure "*n'est pas outillée en compétence et que les deux années ont été consacrées au diagnostic*" (l'histoire de l'entreprise semble débuter avec sa prise de fonction). Doutant de la compétence des acteurs à tous les niveaux, ce responsable rejette le taylorisme car "dépassé" mais il estime qu'"*il est nécessaire de passer par un système directif qui permet de saisir l'information et la transformer* ***sans avoir à laisser libre cours aux interprétations des individus***".

On a pu constater la profusion de "directives" émanant de cette structure et qui est expliquée de la façon suivante : "On a du passer par une centralisation et c'est carrément des directives, c'est-à-dire : **fais !** Quand on a rien à proposer en face, on est obligé de dire oui... Faute d'avoir pris le temps de réfléchir, la DRH leur dit ce qu'il faut faire ; ils appliquent avec assez de résistances parfois quand bien même les motifs invoqués ne sont pas toujours fondés".

Ces pratiques ne démontrent-elles pas que le discours tenu par ce responsable sur le dépassement du taylorisme est en contradiction flagrante avec ses pratiques?

Le net décalage entre les discours dominés par des slogans et des effets de mode et les pratiques ne reflète-t-il pas des formes de perversion où les schémas tayloriens à l'état pur sont imposés et masqués par des formules incantatoires sur la "nécessaire participation et autre adhésion" des salariés aux objectifs de l'organisation ?

Cette question nous amène à aborder la "dimension stratégique" de la DRH dans un contexte de transition aussi complexe. Si dans les discours, cette dimension revient comme un leitmotiv, dans la pratique, elle ne fait que connaître une subordination croissante aux "valeurs légitimées" par l'entreprise . les propos de ce dirigeant ne sont-ils pas édifiants à ce sujet : "*dans le contexte actuel, la GRH n'est pas stratégique au sens managérial du terme, elle* ***est stratégique au sens très conjoncturel du terme ; c'est une contrevérité (importance contestée des sureffectifs) qui l'a rendue importante...*** *Les gens de la fonction se sont trouvés du jour au lendemain propulsés au devant de la scène, non parce qu'ils ont fait preuve de stratégie ou de vision à long terme ; c'est accidentel... La mission de la GRH, c'est comment mettre les gens dehors ; ce n'est que ça. Pour le reste, il n'y a pas de formation, pas de plans de carrière etc.*"

Une telle réalité montre nettement que l'adjectif stratégique est galvaudé car dans le meilleur des cas, il ne serait synonyme que de significatif ou important[1].

S'agissant de l'intervention de la fonction RH sur ce plan,. on a pu constater **l'inefficacité d'une autonomie de conception quand elle n'est pas doublée d'une autonomie de décision et de pilotage** (en interaction avec les autres structures) au niveau des divers aspects politiques, techniques et psycho-sociaux (P. Louart, 1995).

Dans ces conditions, il devient légitime de se demander si de dispositif de régulation interne à l'entreprise, cette fonction n'évolue pas clairement vers un système de régulations des comportements principalement dicté par l'extérieur (qui permet alors toute sorte de justifications). Les propos recueillis auprès de ce dirigeant ne confirment-ils pas ce type de questionnements : "***Le taylorisme, ça serait une bonne chose*** *parce que de toutes façons, si on ne se réveille pas, la mondialisation va nous briser... Il n'y a plus de place pour les faibles*".

Ce ne sont là que quelques lignes directrices que nous devrons approfondir dans l'approche prospective des différentes configurations de la GRH dans un contexte de changement systémique. Il va sans dire que dans cette optique, nous ne nous limiterons pas aux réalités micro mais nous tenterons d'appréhender cette question à travers les logiques d'action qui se développent dans et par rapport à ce contexte de crise où sont mises en œuvre des politiques macro-économiques sous stricte surveillance..

4- Restructuration et logiques d'action : tensions et conflits ouverts

La dynamique conflictuelle qui caractérise le fonctionnement organisationnel de cette entreprise rend plus perceptibles les principales logiques d'action que nous avions pu repérer dans les entreprises précédentes.

Pour ceux qui s'inscrivent dans une logique d'adaptation passive, le changement est vécu (à l'instar des autres cas) comme une "*obligation, une fatalité à laquelle il va falloir s'adapter... car ce changement a été précipité par le FMI ; on n'a pas laissé le temps*". Dans le même ordre d'idées, on peut ajouter ces propos : "*le changement, c'est quelque chose qui se fait qu'on le veuille ou non, c'est inévitable, c'est le rouleau compresseur qui est là*", ou encore "*les gens ne sont pas prêts, ça demande du temps et toute la question est comment nous prépa-*

[1] D. Weiss, *Présentation de synthèse sur la notion de frontières en GRH*, Actes du congrès de l'AGRH, Lille, 1992.

rer pour entrer dans le nouveau système".(Rappelons que ces entretiens ont eu lieu six ans après l'"autonomisation de cette entreprise").

Pour justifier le statu quo, on évoque toujours l'"environnement qui ne suit pas... Il faut redonner confiance, les cadres n'y croient pas".

A l'inverse, ceux qui revendiquent le changement et qui s'inscrivent dans la logique d'intégration active, dénoncent vigoureusement "***ceux qui ne veulent pas changer et qui sont la majorité***".

Selon ces acteurs, "les changements ne sont qu'une suite logique de ce qu'ils pensaient jadis, c'est pour cela qu'on a tendance à y croire. Mais une grande majorité n'y croit pas".

L'autre argument avancé dans ce sens est "l'absence de culture de changement... elle existe mais pas dans l'entreprise publique, elle est dans l'économie informelle... **le changement, il est d'abord dans la tête de chaque individu**. Si on ne trouve pas les mécanismes qui permettent de transférer la compréhension des phénomènes au niveau de chaque individu, on n'aura rien fait".

Ces mêmes acteurs admettent par ailleurs que le changement est "perçue généralement comme une menace, une contrainte, qu'il est imposé... Peut-être que le changement aurait été appréhendé autrement s'il était venu dans une période plus faste" ?

Par rapport à cette situation, les solutions préconisées ont pour dénominateur commun la **réhabilitation** de la logique financière et de la valeur travail. La privatisation des droits de propriété ou de la gestion sont, comme nous l'avons déjà évoqué, considérées comme la condition essentielle de la transformation des entreprises publiques.

La diversité des approches sur les possibilités de changement de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprises est l'expression de la complexité de ces questions précédemment abordées ".

Si la majorité des tenants du changement se limitent à reproduire un "discours libéral" en **reconnaissant généralement leur incapacité à concevoir des alternatives**, ("nous sommes en panne de projet") , une **minorité adopte une attitude critique et prend ses "distances" aussi bien vis-à-vis de l'ancien système que du nouveau dans sa version standardisée**. C'est donc une logique fondée sur une **double démarcation** (vis-à-vis de la logique rentière et de la domination de la logique financière). Nous empruntons cette notion de démarcation à V. Perret et B. Ramantsoa[1]qui signifie la rup-

[1] *Un dirigeant séducteur pour gérer le changement* in RFG, Nov-Dec. 1996.

ture avec les routines, les habitudes, en un mot avec le contexte organisationnel traditionnel. Elle revêt dans la situation qui nous intéresse une dimension qui ne se limite pas au seul niveau micro.

Dans leur discours, ces acteurs dénoncent d'un côté les partisans de l'ancien système qui "veulent préserver leurs intérêts"; ils considèrent de l'autre, que "les gens qui défendent le changement sont beaucoup plus entraînés par une vague officielle".

L'"absence de projet d'entreprise" est mise en avant et si la nécessité d'être rentable est nettement soulignée, les tenant de cette position tiennent néanmoins à préciser que "*l'entreprise ne doit pas s'enfermer dans une logique financière pointue... L'homme ne doit pas être considéré comme un facteur de production au même titre que la machine, sinon on ferait des cadres et des employés de véritables robots au service d'un bénéfice...* ***la seule façon de remettre les gens au travail, c'est de leur permettre de s'identifier à quelque chose qui pourrait être un projet d'entreprise*** *dans lequel ils se sentiraient pleinement responsables, ils verraient leur place dans ce projet*".

Ces propos diffèrent nettement des discours dominants sur la nécessaire stimulation matérielle (vision purement béhavioriste) à partir d'une surestimation de la définition quantitative des objectifs.

Ce qui ressort le plus dans cette logique, c'est "*la nécessité de faire preuve d'imagination et de créativité pour trouver des repères*" dans une situation très complexe où "*tout le monde* (de l'aveu même du PDG) *perd les siens*".

Mais selon ces mêmes acteurs "la difficulté principale réside dans le fait que cette démarche suppose que **chacun se remette cause, fasse un effort particulier en matière de recherche, de formation**", l'objectif étant de ne pas rester à la "surface des mots".

L'étude de ce cas nous a permis d'identifier les limites d'une **tentative de double autonomisation de l'entreprise et de la fonction RH**. Si l'action de cette dernière a surtout été neutralisée de l'intérieur, il n'en demeure pas moins qu'elle a permis de déclencher une dynamique conflictuelle où l'entreprise a commencé à se questionner et s'interroger sur ses finalités.

Malgré le caractère limité de son intervention, la fonction RH n'a-t-elle pas contribué à **expliciter en partie les principaux enjeux** et par là même **dévoiler la profondeur du "malaise dans les identifications"**?

CAS n°4

UNE TENTATIVE DE CHANGEMENT NEUTRALISÉE DE L'EXTÉRIEUR : LE CAS FARMACOR

Il s'agit d'une entreprise de distribution de produits pharmaceutiques qui emploie deux mille salariés. Elle a pour activité principale l'importation, le stockage, la distribution (gros et détail) sur toute la région Ouest du pays.

1- Contexte interne : une entreprise viable

Depuis sa création en 1983 (restructuration de l'entreprise "mère" qui avait une dimension nationale), **cette entreprise a enregistré toujours des résultats positifs à l'exception des années 1990 et 1991**.

Ces pertes sont dues principalement aux dévaluations successives du Dinar (pertes de change) qui entraînent la "destructuration financière" de l'entreprise (niveau élevé des découverts et par conséquent des frais financiers).

Comme l'entreprise présentée précédemment, celle-ci tente, dès la promulgation des textes relatifs à l'autonomisation des entreprises publiques, de "**prendre en main ses destinées**" en favorisant le développement des capacités d'anticipation chez ses acteurs.

Dans ce sens, nous pouvons reprendre les propos de ce dirigeant qui traduisent cette volonté de "prendre les devants. Dès l'apparition des premiers opérateurs privés sur le marché, on s'est dit qu'il ne servait à rien de faire la politique de l'autruche. Il y a des changements, il vaut mieux les intégrer dans notre stratégie; **il faut réfléchir sur son entreprise et la regarder avec un œil extérieur**. On s'est dit d'abord analysons-nous, regardons ce que nous sommes. Est-ce que l'organisation que nous avons est la meilleure, est-ce qu'elle est la plus performante et tout cela a fait l'objet de réunions, de journées entières de discussions".

La mise en débat des finalités de l'entreprise aboutit à l'élaboration d'un premier plan de redressement (1992-1994) dont la mise en œuvre déclenche **un processus de changement visant la transformation en profon-**

BU LILLE I

deur du fonctionnement organisationnel de cette entreprise. Nous tenterons par la suite d'évaluer la portée et les limites de ce processus.

L'élaboration d'un second plan de redressement (1994-1997) est l'occasion d'établir un nouveau diagnostic sur l'"état de santé" de l'entreprise. Quelles sont alors les principales caractéristiques que nous pouvons retenir ? Ce diagnostic qui, selon les propos d'un dirigeant "*a été fait avec l'ensemble de l'encadrement et l'assistance d'un consultant*", porte sur l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise :

+ Sur le plan commercial

Les facteurs de déséquilibre sont d'origine externe et interne ; au plan externe, il est notamment cité :

. Les dévaluations du dinar qui influencent négativement les cadences de vente et entraînent des pertes de change considérables;

. La persistance des injonctions diverses notamment en matière d'achats qui engendrent des lenteurs et lourdeurs bureaucratiques et portent atteinte à la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs (recours obligatoire aux appels d'offres) ;

. Les sujétions de service public caractérisées par **le maintien d'une soixantaine d'agences structurellement déficitaires** et le niveau élevé des créances impayées par les structures hospitalières (nous aurons l'occasion de revenir sur le poids des contraintes externes et leur impact sur le processus d'autonomisation engagé dans cette entreprise).

Au plan interne, l'accent est mis sur :

. la faiblesse de la force de vente ;

. l'absence de plan marketing ;

. l'absence de procédures et de systèmes formalisés ;

. l'absence d'études de marché.

+ Sur le plan financier

Les facteurs destructurants sont les pertes de change et les frais financiers sur découvert. En 1991, les pertes de change et les frais financiers représentent 6% du chiffre d'affaires et 278% de la marge brute.

Les pertes enregistrées en 1991 influent fortement sur les exercices suivants puisque l'entreprise est dans l'incapacité de retrouver son équilibre financier malgré les résultats positifs des exercices 1992 et 1993 et la croissance du chiffre d'affaires de 231% durant la période 1990- 1994 (progression de 207% de la marge brute).

+ Sur le plan de l'organisation et du système d'information

Les réorganisations opérées à partir de 1992 (séparation des activités d'importation, de gros et de détail) ont permis "l'identification et la maîtrise des différents métiers et fonctions de l'entreprise".

S'il est admis par ailleurs que "le système d'information dans son ensemble reste embryonnaire et faible, chaque fonction en ressentant les effets", il n'en reste pas moins que **ce diagnostic organisationnel reste assez superficiel** dans la mesure où il ne fait pas apparaître des dysfonctionnements importants que nous avons pu relever à travers nos entretiens et sur lesquels que nous représenterons par la suite.

+ Sur le plan de la GRH

Si le taux d'encadrement global passe de 9 % en 1990 à 11% en 1994, **cette "progression ne traduit pas la réalité en termes de qualification"** puisqu'elle résulte beaucoup plus de promotions internes (dans le système de classification et de rémunération en place, la revalorisation des salaires passait nécessairement et dans la majeure partie des cas par un changement de catégorie ou de groupe socio-professionnel).

Dans ce même document, l'accent est mis sur le "problème de qualification qui, malgré les actions de formation engagées, se retrouve notamment chez le personnel de maîtrise et d'exécution qui généralement bénéficie d'une grande ancienneté et est concentré dans le réseau ventes".

En ce qui concerne le climat social, il est considéré comme "relativement plus stable" en raison de la politique de prévention mise en œuvre et qui s'est matérialisée par :

- l'élaboration d'un règlement intérieur en 1989 ;
- la négociation d'une convention collective en 1993 ;
- la mise en place d'un cadre de concertation, de prévention et de règlement des conflits ;

- l'existence d'un cadre de prise en charge sociale des travailleurs (colonies de vacances, centre médico-social, cantine, transport, coopérative de consommation).

Au sujet de la nouvelle législation du travail, ses aspects positifs sont relevés d'un côté puisqu'elle "**a permis le renforcement du pouvoir de négociation** avec le partenaire social et la clarification du rôle de chaque acteur préparant ainsi les conditions de mise en œuvre de meilleures formes de rémunération en adéquation avec l'activité". De l'autre, les limites en sont soulignées dans la mesure où "**des difficultés persistent dans les relations avec l'environnement institutionnel** (inspection du travail, justice) et à un degré moindre avec le partenaire social. Elles sont la conséquence de la lenteur de la rupture avec les anciens modes de gestion, l'interprétation différenciée des textes et lois en vigueur et de **la résistance à la récupération du pouvoir par l'entreprise**".

A partir de ce diagnostic, cette entreprise se fixe deux types d'objectifs :

- le "parachèvement" des actions lancées dans le cadre du premier plan de redressement (1992-1994) ;

- le "lancement d'actions nouvelles de consolidation et d'amélioration des performances".

Les actions inscrites dans ce plan de "parachèvement" consistent notamment dans :

- la poursuite et la finalisation du plan d'informatisation de l'entreprise

- la finalisation des études organisationnelles en cours et l'implantation d'outils (manuels de procédures, études des postes de travail, charte des responsabilités et délégation de pouvoir) ;

- le renforcement des actions de diversification des activités pour atténuer les aléas conjoncturels du métier traditionnel (distribution de produits para-pharmaceutiques, cosmétiques...) ;

- la mise en place de structures pour la réalisation d'études statistiques et de marché ;

- la mise en place et le développement d'un système d'information de gestion intégré en tant qu'instrument essentiel de synthèse, de traitement de l'information, de constitution de banques de données et de conduites d'études prospectives et de tendances ;

- le renforcement et le développement du réseau d'agences, atout essentiel de l'entreprise, par la recherche d'opportunités de création d'agences nouvelles, en vue du maintien des parts de marché.

En ce qui concerne les nouvelles actions, elles visent principalement :

+ Au niveau commercial

- **la recherche de nouvelles formules de distribution** en adéquation avec le développement de l'entreprise et l'évolution du marché ;

- la mise en œuvre d'un **processus de filialisation du réseau d'agences**, l'objectif étant de se délester de la coordination et de la gestion de ce réseau ;

- **l'étude de formules de franchising** pour le réseau détail qui peut constituer une alternative pour améliorer le niveau des activités de distribution ;

- la recherche de formules de **partenariat avec les firmes étrangères** en vue d'assurer un approvisionnement aux moindres coûts.

+ Au niveau financier

Deux variantes sont envisagées ; la première dite basse ne prévoit pas le remboursement du reliquat de pertes de change, la seconde dite haute prévoit au contraire son remboursement.

Dans le premier cas, malgré les résultats positifs des exercices postérieurs à 1991, la situation financière restera encore marquée par les résultats de cet exercice (fonds de roulement négatif).

Dans le second, la situation connaîtra une nette amélioration (fonds de roulement positif).

L'importance de ces "mesures externes" est nettement soulignée dans ce document puisqu'elles "conditionnent le redressement de l'entreprise et sont les seules garantes de la pérennité et de la croissance de l'entreprise".

Comme nous aurons l'occasion de le voir, **la prédominance des facteurs externes** sera constamment mise en avant par les dirigeants de cette entreprise.

+ Au niveau managérial, il est notamment prévu :

- la redynamisation de la fonction communication, tant interne qu'externe... Il s'agit au niveau interne de **briser l'inertie et impulser un véritable processus d'identification du personnel à l'entreprise** et enraciner les prémisses d'une **nouvelle culture** en accord avec l'évolution du cadre économique actuel ;

- l'approfondissement de **la décentralisation, de l'identification des centres de profits**, l'amélioration de leur performance et l'instauration de la Direction par Objectifs (DPO) ;

- la mise en place et la **systématisation du contrôle budgétaire** et du contrôle de gestion en tant qu'instrument essentiel de direction ;

- la redynamisation et le développement permanent de mécanismes de coordination à tous les niveaux de l'entreprise par une **planification efficiente, une cohérence globale des objectifs et le contrôle régulier des réalisations.**

+ En matière de développement

Le projet le plus important porte sur **l'intégration en amont**, c'est-à-dire **l'extension de l'activité de l'entreprise à la sphère de la production**. Outre l'élargissement de son champ d'intervention, la réalisation de deux usines de fabrication de divers produits pharmaceutiques assurerait un approvisionnement régulier de l'entreprise. Ce nouvel axe stratégique constitue un des principaux enjeux au sein de cette dernière (nous aurons l'occasion d'aborder ce point de façon plus approfondie par la suite).

+ Au niveau social

Les principales actions portent sur:

- la **maîtrise de la "pléthore"** et la mise en œuvre **d'actions d'assainissement de la gestion des effectifs** (redéploiement vers les activités de production, la mise en location-gérance d'une partie du réseau agences...) ;

- l'identification des besoins réels en personnel de l'entreprise compte tenu de sa situation actuelle et de son plan de développement par le **recrutement sélectif pour l'encadrement**, la formation et le perfectionnement selon les besoins de l'entreprise et la **généralisation de la politique de recrutement temporaire** (durée déterminée) pour assurer une **flexibilité de la GRH** ;

- la **mise en place de mécanismes de gestion et de contrôle de la masse salariale** avec l'objectif de son maintien à 8% du chiffre d'affaires et 40% de la marge brute.

Les mesures prévues dans ce plan de redressement laissent apparaître à notre avis deux éléments essentiels. D'une part, on constate une ferme volonté de rationaliser la gestion par l'instauration d'une contrainte budgétaire dure et le recours à des modèles obéissant le plus souvent à des logiques prescriptives et normatives. De l'autre, on note un **rejet systématique des injonctions** et autres formes de paternalisme étatique ; celles-ci sont d'ailleurs fortement stigmatisées lors des entretiens dans la mesure où elles provoquent de **profondes discontinuités, voire de remises en cause d'un processus de changement volontaire**.

2- Processus de changement : l'impact négatif de l'intervention étatique

Dans ce processus, deux grandes phases peuvent être retenues. Si la première est celle du "**bouillonnement**" pour reprendre l'expression d'un dirigeant, la seconde est en revanche celle de l'"**embrigadement**" et de la mise sous tutelle.

Comme nous l'avons déjà souligné, cette entreprise connaît un processus de changement initié de l'intérieur où les acteurs clés "décident d'agir d'eux-mêmes".

A partir d'un diagnostic "sans complaisance", cette première phase connaît **trois moments forts**. Nous les distinguerons pour la clarté de l'exposé malgré leur forte imbrication dans la réalité.

Le premier est celui de la définition d'un "**projet d'entreprise**" ; le second, celui de la "**sensibilisation et de la recherche d'adhésion** des salariés" ; le troisième enfin, celui de l'**introduction de nouveaux instruments de gestion**.

Après une période de "gestation" (1988-1990), les premières actions sont engagées au double plan externe et interne.

On assiste en effet à une intensification des démarches auprès de fournisseurs étrangers en vue d'établir des contrats de partenariat et de concessionariat, "seuls moyens de tisser des relations durables pour faire face à l'ouverture du marché". C'est ainsi que des contrats d'une durée de trois ans et plus ont pu être finalisés dans le cadre de partenariat industriel et commercial ou de concessionariat commercial (exclusivité).

Au plan interne, les "changements sont de taille" selon ce dirigeant puisqu'ils "portent sur la configuration même de l'entreprise...A ce moment là, on a fait une chose jamais faite auparavant...C'était le bouillonnement, **il fallait beaucoup d'idées, il fallait réfléchir et agir**".

Cette entreprise qui détenait le monopole de la distribution des produits pharmaceutiques connaît les premières formes de concurrence à partir du moment où des importateurs privés entrent en scène.

L'apparition de cette concurrence est un des facteurs décisifs qui pousse les dirigeants de cette entreprise à se saisir des possibilités ouvertes par le nouveau dispositif législatif relatif à l'autonomisation des entreprises pour mener une réflexion en profondeur sur sa réalité organisationnelle.

Ils se rendent alors compte de l'"impossibilité de fonctionner en mono-unité ; on gérait 300 agences, les importations, le gros, ce n'était plus possible... **Tout était mélangé**".

Lors de l'élaboration de ce diagnostic où "**il n'y avait pas de sujet tabou**, nous avons étudié la situation de l'entreprise avec le plus de détachement possible... Ainsi, nous avons décidé de séparer les métiers pour savoir ce que pèse chacun d'entre eux en termes d'évolution future".

En plus de la séparation des activités d'importation, de distribution (gros et détail), cette "réorganisation prévoit à moyen terme un changement de taille à savoir la reconversion dans le domaine de la production".

Nous avons pu constater que ce "**changement de cap" faisait l'unanimité des dirigeants interviewés**. Pour l'un d'entre eux, "il est clair qu'on ne doit pas rester uniquement dans la distribution si on veut assurer une pérennité à l'entreprise et lui permettre de continuer à exister... On ne doit pas rester en aval de cette industrie".

Dans le même sens, un autre insiste sur le fait que "la voie qui nous semble la plus intéressante, c'est d'aller vers la production. Il faudrait que dans quelques années, nous puissions devenir des producteurs... C'est la seule manière qui va permettre à l'entreprise d'avoir un marché et d'assurer sa pérennité".

"L'avenir, c'est la filiale production... **Si on n'intègre pas la production, c'est la disparition**" nous confie-t-on par ailleurs.

Cette réflexion sur la nouvelle stratégie à adopter est au centre de nombreuses rencontres de l'encadrement, l'objectif étant de "*le faire adhérer à ce qu'on pourrait appeler un projet d'entreprise, une nouvelle vision, une nouvelle approche de l'entreprise... **On s'est aperçu qu'avant d'entamer tout processus***

de changement, il fallait faire prendre conscience de la nécessité de ce changement".

Parallèlement à des actions de sensibilisation (réunions, regroupements, etc.), la mise en œuvre du recentrage de l'activité sur "les métiers traditionnels" consiste dans la "séparation organique des métiers gros et détail pour l'appréciation objective des conditions de rentabilité de ces deux fonctions de distribution".

C'est ainsi que **des structures intermédiaires appelées réseaux sont crées** ; elles ont pour mission de diriger et coordonner les fonctions citées ci-dessus permettant ainsi au siège de "réaliser ses véritables missions d'élaboration des politiques, de coordination et de contrôle".

Des tentatives de décentralisation de l'activité de ces réseaux se matérialisent par l'élaboration de chartes de responsabilité et de manuels de délégations de pouvoirs. **La mise en place de ces outils répond aux besoins d'arbitrage imposés par la dynamique conflictuelle générée par cette nouvelle forme d'organisation** (opposition entre les "grossistes" et les "détaillants"). Cette dernière va en effet "*mettre à nu un conflit essentiel ; **c'est un conflit d'objectifs où chacun veut faire passer les intérêts de son unité**, d'où la nécessité d'un arbitrage permanent en évitant de gérer par injonctions (répartition sur la base de quotas par exemple)... Le premier arrivé est le premier servi. Notre objectif était de briser la mentalité d'assisté, de rentier qui prédominait dans les agences. **Avant, les chefs d'agence ne se cassaient pas la tête; ils attendaient***".

La séparation des activités et l'application de "systèmes de stimulation liés aux résultats" que nous aborderons par la suite créent selon ces responsables "*de nouveaux réflexes. Les chefs d'agence agissent en tant que responsables de structures, ils surveillent les produits périmés, ils mettent en place des instruments de travail, des techniques de gestion plus élaborées ; c'est plus comme avant*".

Le dispositif mis en place durant cette première phase favorise le **développement de pratiques contractuelles entre l'entreprise et des organismes tiers** (contrats de partenariat industriel et commercial avec des fournisseurs et des clients) et **au sein même de l'entreprise** (entre structures de distribution -gros et détail- et entre celles-ci et la direction générale).

C'est précisément au moment où ces processus de contractualisation commencent à prendre forme et marquer cette période considérée comme "très riche et pleine d'enthousiasme", qu'ils subissent un coup d'arrêt brutal en 1993. Cette année qualifiée "***d'année noire** est celle où tout ce que nous avons fait, construit difficilement, pierre par pierre, a été remis en question du jour au lendemain*".

Il y a lieu de noter qu'en 1993, l'installation d'un nouveau gouvernement a entraîné le retour en force des pratiques interventionnistes et autoritaristes bien souvent en contradiction avec les dispositions légales régissant le fonctionnement des entreprises publiques.

Selon les responsables de cette entreprise, l'éviction du PDG" considéré comme le "moteur et l'initiateur de tout cela" en constitue une illustration parfaite. "*Il a été mis à la porte pour des raisons politiques. Il n'y avait rien, même pas de quoi dire mauvaise gestion...* ***C'était une véritable catastrophe, on a tout perdu***".

Depuis, l'entreprise ne cesse de subir des injonctions en cascade.

Tout d'abord, les contrats de partenariat sont suspendus de fait puisqu'il est fait obligation à l'entreprise de "passer par des appels d'offres". Ainsi, comme nous l'avons déjà indiqué, l'entreprise "*perd toute sa crédibilité vis-à-vis des fournisseurs. Vous signez des contrats de partenariat et vous les abandonnez...On ne peut plus s'inscrire dans ces schémas*".

Ensuite et sur un autre plan, la mise en œuvre du dispositif pour "assainir" la situation des agences est sérieusement compromise. Les plans de redressement individualisés par agence qui prévoyaient plusieurs phases en vue de rationaliser leur gestion (amélioration des approvisionnements, délocalisation de l'agence, réduction des effectifs, changement de responsable le cas échéant) "*tombent à l'eau ; la mise en œuvre de ces plans a été arrêtée à mi-chemin ; on ne peut pas fermer des agences structurellement déficitaires, une soixantaine.* ***On nous interdit de le faire****, on ressent l'injonction sur le terrain, elle existe, elle est là*".

La pratique des "mariages forcés" (M. Drach, 1984) est également imposée à cette entreprise puisqu'on l'oblige à transférer une partie de ses stocks et installations à une autre entreprise publique qui nouvellement créée par l'État. Ce dernier "*n'ayant pas les moyens de la financer, on nous demande de donner nos moyens...Quand vous allez voir le ministère des finances, il vous dit que vous êtes autonomes, pourquoi vous leur donnez gratuitement vos stocks ? Il faut les obliger à vous payer alors que c'est lui même qui refuse de donner l'argent à cette nouvelle entreprise...Vous allez voir le ministère de la santé, il vous oblige à donner les produits car il y va de l'intérêt public*".

En fait, ce "régime matrimonial" où il n'y a ni "union libre" (M. Drach, 1984), ni concurrence entre vendeurs et acheteurs est une des principales caractéristiques du mode de fonctionnement des économies centralement planifiées.

L'entreprise va **vivre la même double (voire triple) contrainte au sujet du remboursement des pertes de change**. Comme le paiement des produits a lieu généralement une année après, les marges appliquées ne permettent

pas de couvrir la "dérive du Dinar". Pour obtenir ces remboursements, l'entreprise se trouve "ballottée" entre trois ministères. Nous avons tenu à présenter ce long extrait car les propos tenus par ce dirigeant décrivent bien ces démêlés: "*Quand on va voir le ministère des finances, il nous demande de trouver un système pour répercuter les pertes de change sur nos prix; ce n'est pas à vous de supporter, c'est à la collectivité. Vous allez voir le ministère du commerce, il vous dit non, la structure des prix, c'est comme cela, la formule ne doit pas changer.*

Vous allez voir le ministère de la santé, plus grave encore, il vous enlève vos marges. Il prend par exemple la décision de mettre des produits sensibles à la disposition d'une couche donnée de la population; il prend la décision unilatérale de réduire la marge à 3% sur simple injonction qui n'est pas reconnue par le ministère du commerce. Ce dernier considère que le ministère est dans l'illégalité mais cela ne l'empêche pas d'envoyer le lendemain ses gens pour contrôler l'application de cette décision.

Alors, essayez de vous retrouver dans tout cela; **c'est clair, c'est le flou artistique**. On n'y comprend plus rien, on ne sait plus qui fait quoi, qui est le patron de quoi, **c'est le cafouillage**".

Ces propos montrent à l'évidence la vivacité des pratiques tutélaires et la violation flagrante des dispositions légales en vigueur.

Nous achevons la présentation des différentes formes d'injonction (qui sont encore plus nombreuses- imposition de programmes d'importation de produits par exemple) par celles ayant trait au processus de privatisation. Là encore, l'intervention des pouvoirs publics revêt des formes arbitraires dénoncées par ce dirigeant, "*les pouvoirs publics ne veulent pas qu'on filialise mais qu'on privatise rapidement. On nous a enjoints de céder le réseau de détail*".

A travers ces exemples, nous avons voulu mettre en évidence les discontinuités et l'instabilité qui ont caractérisé le processus d'autonomisation de cette entreprise, processus dont la particularité réside en grande partie dans **de perpétuelles oscillations entre activités de service public et activités commerciales en raison du "caractère stratégique du produit commercialisé"**.

Si la première phase de changement laisse apparaître une forte volonté d'autonomisation, la seconde connaît, comme on a pu le constater, un brusque retournement de situation à partir de 1993. Ce dernier amène alors les dirigeants de cette entreprise à être très critiques vis-à-vis du rôle de l'État : "***c'est un leurre que de croire à l'autonomie.*** *On n'est pas maître de notre politique commerciale, on est peut-être maître de la mise en œuvre mais au niveau de la décision, il y a beaucoup d'intervenants. Comme c'est un produit stratégique, il intéresse plusieurs sphères (les Ministères des finances, de la santé et des affaires sociales). Il y a un jeu entre ces trois secteurs auquel on doit constamment essayer de répondre. C'est pas simple*".

Dans le même sens, un autre est beaucoup plus catégorique : "on redevient entreprise soumise aux règles, sous tutelle d'un ministère qui fait de nous ce qu'il veut et qui nous impose ce qu'il veut. Il n'y a plus d'autonomie, aucune autonomie. C'est du passé. J'ai eu l'occasion de rencontrer de hautes personnalités, on vous dit vous êtes entreprise d'État, vous faîtes ce que l'Etat vous dit de faire. A ce niveau là c'est clair (...), **on a fait une marche arrière totale**".

Après l'enthousiasme et du dynamisme qui ont prévalu durant la première phase, ce "choc organisationnel" provoque déception, amertume et démobilisation. Les propos de ce dirigeant qui éloquents à cet égard : "*il y a une démobilisation des gens. Porter un coup comme cela à une entreprise d'un seul coup, remettre en question tout ce que vous avez fait... Tout cela avait une certaine logique et en cassant cette logique, vous ne retrouvez plus rien.*"

Malgré toutes ces contraintes et peut-être en réaction à celles-ci, des mécanismes de défense se mettent en place en vue de les contourner. Ce sont "*des manœuvres stratégiques de réponse à des pressions qui sont là*" nous confie un des dirigeants.

Ce bras de fer entre l'entreprise et les pouvoirs publics domine alors le fonctionnement organisationnel de cette dernière. Les conflits portent sur divers domaines ; à titre d'exemple, en matière de privatisation, à **l'injonction de céder les agences, l'entreprise répond en faisant de ces dernières une pièce maîtresse de sa stratégie de reconversion**. En effet, le réseau de distribution est utilisé comme base d'accumulation nécessaire au financement des activités de production et sert de "*levier présentant un double avantage; il permet de dégager le maximum de ressources en raison des marges pratiquées et son implantation large va constituer un moyen de négociation avec les partenaires étrangers, c'est une carte importante*".

Ainsi, au lieu de privatiser directement, l'entreprise **décide de filialiser ce réseau en prévoyant la privatisation de sa gestion par la suite**. L'ouverture aux capitaux extérieurs n'est alors "envisagée qu'en fin de processus".

Cette façon de procéder est présentée comme "**une tactique pour contourner l'injonction de l'état sur les privatisations**" car pour cet autre dirigeant "*l'important est de garder ce réseau comme une entité car* ***c'est une force de négociation*** *vis-à-vis de nos partenaires ; et cela les pouvoirs publics ne l'ont pas pris en compte. Il a fallu plusieurs dossiers et démarches pour qu'à la fin ils se rendent compte de l'importance du réseau comme moyen d'intervention y compris pour le ministère de la santé. De plus, ce réseau est bénéficiaire depuis 1991*". Ces résultats sont en partie dus aux dispositifs mis en place en matière d'approvisionnements mais aussi dans le domaine des rémunérations, point sur lequel nous reviendrons.

Aux pressions exercées par l'état, il y a lieu d'ajouter les nouvelles contraintes imposées par l'ouverture du marché qui met l'entreprise face à une "*concurrence déloyale dans la mesure où le secteur privé n'est pas soumis aux mêmes obligations; ils commercialisent les produits les plus juteux*".

Face à cette "interpellation" et conscients des "rigidités de leur structure et des fortes pesanteurs" dont souffre leur entreprise, les dirigeants de cette dernière essaient "*de travailler en permanence sur leur adaptation aux exigences du marché... On change d'organisation tous les ans; quand on a vu que dans la grossisterie, le chiffre d'affaires avait tendance à se stabiliser, on a développé un réseau de succursales ; **on est allé vers le client** ; cela fait des frais supplémentaires mais c'est jouable*".

La multitude des pressions externes et la diversité de leur nature qui font, comme nous avons pu le voir, l'objet de focalisation, ont tendance à notre avis à **reléguer au second plan des dissensions et oppositions internes pourtant non négligeables** notamment depuis l'arrivée du nouveau PDG.

Elles portent principalement sur la gestion du réseau de distribution en raison de la place privilégiée qu'il occupe dans la stratégie de l'entreprise.

L'objet principal du conflit entre les responsables de ce réseau et la direction générale a trait aux approvisionnements mais porte surtout sur le mode de relations qu'entretiennent ces deux structures. Sur un ton quelque peu désabusé, le chef du réseau nous a fait part des «difficultés» qu'il rencontre : "***Avec l'ancienne DG, nous avions notre autonomie**, maintenant, les gens n'écoutent pas. J'envoie des informations, je propose des idées qui peuvent apporter un plus à l'entreprise mais il n'y a pas de feed-back. Ce qui démotive, c'est ce désintéressement le plus total; on formule une demande, on n'obtient même pas de réponse, on se sent abandonné. **Cette situation d'abandon relatif est récente***".

La seconde source de démotivation avancée par ce responsable réside dans "la non maîtrise de la gestion et la prédominance de la routine en raison du manque de formation. Là, il y a le rôle de l'entreprise, elle n'a rien fait pour former ces gens".

Cette attitude reflète en fait le climat de tension qui existe entre le siège et cette structure intermédiaire dominée par "la participation passive de la majorité de ses membres, notamment des responsables qui n'apportent pas un plus à son activité pourtant décisive dans le devenir de l'entreprise".

A ces conflits "relationnels" entre le siège et les autres structures de l'entreprise, viennent s'ajouter d'autres sources de tensions mais au sein du siège cette fois-ci. L'intervention d'un bureau d'études chargé d'assister l'entreprise dans la conception et la mise en œuvre de son projet de réorganisation ne fait qu'"envenimer les choses".

Initialement sollicitée pour "*pallier le déficit de compétences, de technicité et apporter plus de légitimité en corroborant la démarche de l'entreprise*", l'intervention de cet organisme provoque des remous à partir du moment où le nouveau Directeur Général tente de l'instrumentaliser. Ce dernier s'appuie sur cette intervention externe pour procéder à des changements parmi les responsables; changements qu'il "*avait en tête mais qu'il ne parvenait pas à mettre en place; il les a faits par le biais de ce bureau*".

Toujours à ce sujet, ce même cadre dirigeant ajoute : "A un certain moment, ils ont commencé à exécuter ce que leur dictait le PDG ; ils se sont faits piéger... Ces changements ayant été opérés, cela a créé une **déstabilisation du siège**, un chamboulement. En plus des blocages dans le fonctionnement de la structure en raison de conflits ouverts, cela a fait perdre à ce bureau sa crédibilité ; personne ne leur adressait plus la parole".

Ces propos reflètent bien la nature des conflits de pouvoir engendré par le "style" de gestion du nouveau D.G. Il est à notre avis à l'origine d'une **lutte ouverte entre les membres de l'ancienne équipe et ceux de la nouvelle**. C'est une situation que nous n'avons pas pu vérifier mais ce sont les propos utilisés par les dirigeants interviewés qui nous ont laissé supposer une telle conflictualité. En effet, le terme de coalition est souvent utilisé par ces derniers pour désigner les nouveaux détenteurs du pouvoir et dénoncer leur mode de gestion par comparaison/opposition au précédent (notons au passage qu'au moment des entretiens, le nouveau D.G. venait d'être lui aussi démis de ses fonctions).

La reprise de ces quelques citations peut étayer notre point de vue : "il y avait un PDG qui avait tracé la voie, son empreinte était là, elle existait... Dans le bon ou le mauvais sens, l'acte de décision était apparent, alors que maintenant..."

Les faits et attitudes que nous venons de décrire ne permettent-ils pas d'avancer que la conjugaison de pressions externes avec les défections internes entraîne une **idéalisation voire une mythification de la première phase** ? N'a-t-on pas en effet trop tendance à présenter cette période comme "**époque héroïque**" dominée par des "succès dus à la qualité des grands hommes qui dirigeaient l'organisation ?"[1].

Les insuffisances relevées dans tous les domaines d'activité présentées précédemment n'expriment-elles pas en fait les limites de ce processus de changement ?

---

[1] B.Moingeon, *Une grille de lecture des organisations*, Direction et Gestion des entreprises n° 145, janv.-fév., 1994.

Si le coup d'arrêt survenu en 1993 constitue un facteur central dans l'explication de ce changement limité, il n'en demeure pas moins que la vulnérabilité de cette entreprise peut également s'expliquer par l'insuffisance du travail réalisé sur elle même y compris durant la première phase considérée comme celle du "bouillonnement créatif" .

Ne s'agit-il pas comme dans le cas précédent d'un **changement décidé uniquement par "le haut" et impulsé par quelques individualités**, d'où le faible degré de son appropriation par les principaux acteurs de l'entreprises ?

Les propos que nous allons reprendre ne justifient-ils pas ce type d'interrogations ? "Le changement est une nécessité mais il n'empêche que dans l'esprit des gens, les choses n'ont pas évolué; c'est là l'aspect négatif du changement". Dans le même sens, cet autre point de vue: "il y a encore beaucoup de survivances, de résistances, de lourdeurs au niveau de l'organisation et dans l'attitude des gens...**Il y a quelques individualités mais la tendance dominante reste au statu quo, à la reproduction de l'ancien**".

C'est là une illustration de l'état "fluide ou plus exactement gélatineux" évoqué par J. Kornai (1990), état où "tout change et en même temps où des éléments de l'ancien système collent au système en transition". Dans le même ordre d'idées, nous pouvons emprunter à M. Lavigne (1992) un autre exemple à propos de la "mixité" de l'état de transition et que nous retrouvons dans le cas algérien : "les gens sont contents que l'état n'intervienne pas dans tous les domaines de l'assistance sociale, voire individuelle. Néanmoins, ils souhaiteraient être protégés des conséquences négatives de la transition : inflation, chômage, baisse du pouvoir d'achat".

Malgré de nombreuses actions de communication menées en vue de "sensibiliser le personnel", force est de reconnaître que l'attitude vis-à-vis du changement reste dominée par une **forte ambivalence où chacun adopte une "attitude changeante face au changement"** (V. Perret - B. Ramantsoa, 1996). Les interrogations de ce cadre de la DRH qui "*constate des attitudes contradictoires*" ne confirment-elles pas cette tendance : "*Je ne sais pas... Par moment, on sent le défaitisme, les gens vivent sur leur passé, ils sont aigris et blasés. A d'autres, ils sont actifs et revendiquent le changement*".

Dans un tel contexte, nous ne pouvons que constater les difficultés d'évaluer correctement le potentiel des salariés d'où les avis partagés à ce sujet. En effet, si certains surestiment ce potentiel et le considèrent comme "un atout de l'entreprise" (en précisant qu'ils se réfèrent surtout à l'ancienneté de ce personnel), d'autres estiment au contraire que la "faiblesse des niveaux de qualification" constituent un des plus gros handicaps dont souffre l'entreprise dans son effort d'adaptation aux nouvelles exigen-

ces de compétitivité. Cette question constitue comme nous allons le voir, l'une des principales préoccupations de la fonction RH.

3- Place et rôle de la fonction RH: une fonction qui "dérange"

La nature de son intervention est étroitement liée aux logiques de fonctionnement qui ont prévalu durant les deux principales phases identifiées dans ce processus de changement.

On assiste en effet durant la première phase à une tentative de "**dépasser la vision administrative dominante**".

Outre les facteurs endogènes (déjà présentés) qui sont à l'origine du déclenchement de ce processus. Rappelons que la promulgation d'un nouveau dispositif législatif relatif aux relations de travail sert de support à ces tentatives d'adaptation à l'évolution de l'environnement.

Dans ce sens , la négociation de la première convention collective sert de point de départ à l'instauration de relations contractuelles avec les "partenaires sociaux" . Si les négociations n'aboutissent pas à la transformation en profondeur du système en place, elles permettront néanmoins d'apporter des aménagements , notamment en matière de classification et de rémunération. Selon le DRH , "*cette convention apporte pas mal de changements et d'avantages pour les salariés. Je le répète à chaque fois qu'elle est à 100% à l'avantage des travailleurs*".

Malgré cela , cette convention fait apparaître au moment de son application, des incohérences à l'origine de "profondes disparités intra et inter unités sur la plan de la classification et de la rémunération". Face à cette situation, un audit général est réalisé et permet de "*faire des constats extraordinaires, difficiles à redresser... on s'est aperçu du manque de procédures et de garde-fous*".

Ces disparités constituent alors «la base des revendications du syndicat qui veut coûte que coûte revenir à l'ancien système. La mentalité GSE (Gestion Sociale des Entreprises) est encore vivace. Je considère que c'est une réaction, c'est-à-dire que la perte de repères fait qu'ils n'ont pas où s'accrocher. Ils s'accrochent à cela. **La convention, c'est quelque chose qui n'est pas encore rentré dans les habitudes**".

Si durant la première phase, la fonction RH est "partie prenante" du processus, elle a été par contre durant la seconde phase "*carrément mise en veilleuse*". Selon ce cadre de la DRH, "*on l'a confinée dans un rôle purement technique et administratif ; elle ne pouvait même pas se défendre sur le plan lé-*

gal...On ne pouvait même pas dire que certaines instructions n'étaient même pas légales et qu'on ne pouvait pas les appliquer".

A cela il y a lieu d'ajouter "l'instabilité qui a caractérisé cette structure puisque trois DRH se sont succédés et les dossiers n'étaient même pas suivis..., **la GRH ne connaissait ni les tenants ni les aboutissants**" .

Pour décrire cette situation le DRH parle d'un "*fonctionnement qui a connu des hauts et des bas*». Après cette «période noire", on assiste à une reprise timide de l'activité de cette fonction à partir de l'année 1995 où "*on essaie de faire en sorte qu'elle soit totalement impliquée dans le processus, tout le processus*". Cette reprise comporte plusieurs moments .

Le premier consiste dans des **actions de sensibilisation** où "les efforts sont axés sur le plan psychologique, sur les mentalités".

Dans ce sens, une série de séminaires et de réunions ont été organisés pour "écouter les salariés et leur exposer nos objectifs. Nous avons fait une critique de ce qui a été fait ; nous voulions les amener à réfléchir et à se poser des questions sur l'attitude à avoir face à ces défis... S'il faut sortir de cette situation, voilà le type de comportement qu'il faut adopter".

Le second est celui du **lancement d'actions de formation** "pour tout le monde, surtout pour la force de vente". Comme cette dernière constitue "*l'image principale de l'entreprise, nous avons axé nos efforts dans les domaines du marketing, de la gestion des stocks, des techniques de vente mais aussi sur les questions liées à la GRH. Il s'agissait de faire appréhender à un vendeur ou à un chef de service la problématique de la GRH, c'est-à-dire, comment faire adhérer tout le monde aux objectifs de l'entreprise. Cela a marché et ainsi 900 personnes ont pu bénéficier de cette formation à raison de deux semaines alternées chaque mois*".

Le troisième moment consiste enfin en la **mise en place de nouvelles techniques de rémunération au sein des agences** dans le but de "*rendre presque totalement variables les salaires de leur personnel*".

Dans ce sens, une démarche progressive est alors adoptée. Au début, l'octroi de primes est envisagé pour encourager la réalisation des chiffres d'affaires prévisionnels. Les résultats positifs enregistrés à l'issue d'un test qui a duré six mois permettent le passage à "*l'indexation pure et simple du salaire sur le chiffre d'affaires, c'est-à-dire que, plus le chiffre d'affaires augmente, plus la partie variable du salaire augmente*".

Ce même dirigeant explique cette évolution de la façon suivante : "*Nous avons mis six mois pour tester ce système mais notre idée était déjà faite au départ d'indexer les salaires sur le chiffre d'affaires. Dès qu'on a vu que ça répondait, on a arrêté ce système et on l'a remplacé par l'indexation.*

On l'a étendu aux succursales (ventes en gros) et on envisage de l'étendre ensuite à l'ensemble des départements".

Si ce nouveau système de rémunération donne des résultats positifs indéniables, il génère par contre des effets pervers.

Les effets positifs, de l'avis de tous les cadres interviewés sont perceptibles et quantifiables. "*Le chiffre d'affaires a connu une progression constante et conséquente qui varie entre 30 et 40%. Quand il n'y avait pas le système, le ratio frais de personnel/chiffre d'affaires variait entre 10 et 12% . Maintenant, le même ratio se situe entre 8 et 9%*". Il convient de noter que cette baisse est enregistrée malgré les augmentations sensibles de salaires qui se sont multipliées dans certains cas (progression significative du chiffre d'affaires) par quatre.

Si cette amélioration du niveau des résultats est admise par tous, il n'en reste pas moins que des "aspects négatifs" sont relevés. Ils se situent principalement à deux niveaux.

Tout d'abord, on constate dans la commercialisation "*une **dérive vers la sélection de produits juteux** comme les cosmétiques, ce qui porte atteinte à la partie noble de notre métier qui est celle d'assurer une couverture large en médicaments* ".

Ensuite, ce système engendre, phénomène plus grave, "**une injustice**" qui découle des avantages acquis dus à l'implantation de certaines agences . En effet, certaines sont situées dans de grandes agglomérations et doivent répondre à une forte demande alors que d'autres "*ne sont pas avantagées malgré les efforts internes qu'elles déploient. Il y a un peu de chance, c'est comme la vie*", reconnaît non sans amertume un dirigeant .

A ces phénomènes d'injustice qui restent un "problème posé malgré les efforts de réduction des frais de personnel", s'ajoutent les **difficultés liées à l'extension de ce système à l'ensemble des catégories de personnel de l'entreprise**. Autrement dit ces problèmes d'équité ne se posent pas uniquement à l'échelle intra-filières (agences de distribution), mais aussi inter-filières .

Si la généralisation du système a tendance à devenir l'une des principales "revendication de la base", elle soulève "*de nombreux problèmes puisqu'on n'a pas encore résolu certaines choses : comment lier les administratifs par exemple... Nous sommes en train de réfléchir. Le principe général est que nous avons arrêté un certain nombre des seuils qui doivent permettre de négocier avec nos partenaires. Par exemple, on ne dépassera pas 10% de frais de personnel sur chiffre d'affaires, c'est une norme*".

Cette démarche que vient de nous présenter un dirigeant n'est pas du tout partagée par un cadre de la DRH. Si ce dernier reconnaît que l'une des

Cette démarche que vient de nous présenter un dirigeant n'est pas du tout partagée par un cadre de la DRH. Si ce dernier reconnaît que l'une des actions de sa structure consiste dans la réflexion sur l'introduction de nouvelles modalités de rémunération à partir de l'expérience des responsables d'agences, il conteste la fixation de ces normes par les seuls financiers . "*Je ne vois pas pourquoi on décide à ma place que la masse salariale ou les frais de personnel ne doivent pas dépasser tel chiffre...Peut-être que moi je donnerai un chiffre inférieur.* ***Le problème de l'amélioration de la situation financière et de la productivité ne sont pas uniquement le problème des autres, c'est aussi le problème de la GRH****...Mais elle reste encore marginalisée, le passé est lourd et le nouveau embryonnaire*".

L'extension du système de rémunération dans le sens de l'individualisation est confrontée à une autre difficulté de taille à savoir "l'opposition du syndicat encore attaché à l'ancien système". A ce sujet , ce même cadre confirme les propos du DRH déjà cités au sujet du rôle du syndicat . D'après lui "*au sein de ce dernier, il n'y a pas de réflexion, il reste très terre à terre, c'est encore l'esprit de clan... Cette situation rend difficile l'introduction d'autres formes de rémunération... On est très loin de l'individualisation, on est en train de voir comment introduire l'appréciation individuelle par année qui permettra de donner des salaires différents au même poste. Mais il faudrait qu'on donne un caractère particulier à ces différences ;* ***il ne faut pas qu'elles soient perçues comme des salaires individualisés, sinon ça ne passera pas".***

A ces résistances du syndicat appréciées diversement -certains dirigeants estimant que "d'une façon générale, les gens ont intériorisé la nécessité du changement à condition de ne pas faire dans l'inutile et l'injuste" alors que d'autre soutiennent le contraire- il y a lieu d'ajouter l'importance du problème de qualification du personnel. Toujours selon ce cadre de la DRH, "nous **n'avons pas un problème de sureffectif mais de sous-qualification**. Pendant très longtemps (situation de monopole), on a pensé qu'on avait besoin uniquement que de petite main-d'œuvre. C'est une population certes ancienne mais dont le niveau est moyen pour ne pas dire faible. C'est **surtout un travail de routine, sans réflexion, ni sur le pourquoi, ni sur le comment**... Les niveaux sont tellement faibles que les actions de formation n'ont pas donné les résultats escomptés. Il faut maintenant penser à préparer ce personnel pour les projets de production, ce qui n'est pas évident, et nous aurons certainement recours au marché du travail" .

Si cette sous-qualification est reconnue à tous les niveaux, l'appréciation des actions de formation, laisse donc apparaître certaines divergences. En effet, et comme on a pu le voir, si certains pensent que l'un des atouts de l'entreprise est «l'expérience de son personnel et sa connaissance du marché», d'autres en revanche émettent des doutes et sont sceptiques quant aux possibilités d'adaptation de ce personnel aux exigences de reconversion de l'entreprise dans le domaine de la production.

Il convient cependant de souligner que les nouveaux objectifs poursuivis par la fonction RH ne produisent pas uniquement des tensions et des divergences . Nous avons pu relever en effet une certaine **convergence des avis des principaux protagonistes sur l'importance à accorder aux facteurs immatériels** dans les actions de changement.

Ainsi, l'amélioration des résultats enregistrés dans le circuit de distribution n'est pas uniquement "imputé à des facteurs matériels de stimulation". Selon le DRH, "*s'il y a métamorphose, si l'initiative s'est développée ces dernières années, c'est dû à tout un mode de fonctionnement. La rémunération en elle-même n'est pas le seul élément ; il y a beaucoup d'autres facteurs, notamment le dialogue que nous avons établi avec les salariés. On va vers eux, on n'attend plus qu'ils viennent. On est à l'écoute, on essaie de les mobiliser. Il y a certes des problèmes matériels, mais le plus grand problème est un problème de reconnaissance. Ils se sentaient abandonnés. Le plus gros problème en GRH c'est une question de prise en charge.* ***Il faut admettre les gens dans leur diversité, prendre le temps de les écouter.*** *Il faut les convaincre, il faut qu'ils sachent quels sont les problèmes de l'entreprise*".

Dans le même ordre d'idées et parmi les principaux facteurs qui ont permis le déclenchement d'un processus de changement, un autre dirigeant insiste sur **l'importance des relations de confiance**. En évoquant l'évolution du fonctionnement organisationnel de sa structure, il traite son prédécesseur "*d'adjudant ; c'était la politique des sévices qui a détruit la stabilité du personnel. Maintenant, il y a une certaine confiance, les relations sont des relations de complémentarité. L'écoute est devenue beaucoup plus grande. Je privilégie la communication...communiquer, communiquer. J'ai essayé de créer une harmonie. J'ai démontré aux pharmaciens et gestionnaires des agences (souvent en conflit depuis que la gestion de ces dernières a été légalement confiée aux pharmaciens) que la complémentarité est obligatoire. En plus des relations de confiance, c'est* ***un contrat d'adhésion que nous recherchons*** *car c'est l'objectif du réseau qui est réparti en fonction de certains éléments*".

On retrouve cette "recherche d'adhésion" dans le fonctionnement des différentes structures de la DRH. Selon un cadre de cette structure, "*en poursuivant cet objectif, on dépasse de très loin le travail traditionnel d'administration et de gestion des dossiers... A cet effet, des comités sont mis en place pour permettre aux gestionnaires des différentes unités de participer à la conception et à la réalisation des principaux projets de la DRH. Cette méthode est utilisée pour faire passer le message, créer une certaine adhésion, une certaine homogénéité*".

En définitive, cette nette volonté de "travailler ensemble" malgré les nombreuses insuffisances qui la caractérisent (volontarisme, communication descendante et prédominance de démarches normatives) ne résulterait-elle pas des lourdes menaces externes qui pèsent constamment sur cette entreprise ? Ne favoriserait-elle pas **la constitution "d'un front intérieur"** permettant de faire face aux injonctions et interférences permanentes des pou-

voirs publics ? Il va sans dire que l'atteinte de cet objectif dépend bien entendu des modes de gestion de cette dynamique conflictuelle dans toutes ses dimensions (externes et internes).

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner, la fonction RH a connu durant ces différentes phases, "des hauts et des bas" (y compris des retours en arrière). Selon le responsable de la fonction "*la GRH pose problème, elle est problématique, elle dérange, elle est dans un tournant décisif car c'est à partir du rôle qu'on veut bien lui attribuer,* ***ou plutôt qu'elle doit s'attribuer; il faut qu'elle s'impose dans l'entreprise.*** *C'est d'elle que dépendra l'avenir de l'entreprise. Si on ne prend pas conscience de cela, on restera dans une organisation bureaucratique pour justifier des actes de gestion. La GRH n'aura pas alors ce rôle dynamique d'entraînement et de développement*".

Cette revendication d'autonomisation de la GRH est également reprise par un cadre de cette structure qui affirme non sans grande conviction : "*il faut que* ***la GRH s'impose en tant que partie prenante*** *de l'entreprise qui a son mot à dire*". Si ces propos traduisent d'un côté des sentiments de frustration découlant de la relative marginalisation que subit leur structure, et ce, malgré les différentes actions menées dans le sens de la concrétisation des objectifs de l'entreprise, ils laissent apparaître de l'autre, une ferme volonté de la faire participer à la conception et à la réalisation des projets de changement.

4- Restructuration et logiques d'action: à la recherche d'une alliance interne

Comme nous n'avons pas eu la possibilité de nous entretenir avec l'ensemble de l'équipe dirigeante, il ne nous est pas permis d'avancer que la logique d'intégration active au nouveau système est dominante même si la volonté de changement est bien présente chez la plupart des cadres interviewés.

Conscients du "principal danger qui se profilait avec l'ouverture du marché", ces derniers rappellent à chaque occasion que "*leur préoccupation a toujours été de rentrer le plus rapidement dans le nouveau système*".

Les différentes tentatives d'adaptation qui se traduisent par la mise en place de nouveaux dispositifs, notamment sur le plan organisationnel, provoquent de multiples conflits de nature technico-économique appelés "**conflits d'objectifs**" mais aussi socio-politiques dans la mesure où ils portent principalement sur des relations de pouvoirs et de délimitations de prérogatives entre structures.

Mais l'élément principal dans cette expérience de changement, réside à notre avis dans la **permanence du conflit entre "l'intérieur et l'extérieur"** en raison des pressions et interférences constantes et multiformes des pouvoirs publics qui perturbent la mise en place de logiques contractuelles au sein de l'entreprise.

Ce cas est une illustration parfaite de la "phase confrontation" retenue dans le cycle proposé par T. Hafsi (1990) présenté précédemment.

L'autonomisation de l'entreprise constitue le principal enjeu autour duquel se déroulent les luttes internes. Considérant que celle-ci leur a été "confisquée", ces dirigeants tout en soulignant l'intensité du choc qu'ils ont subi, manifestent leur volonté de ne pas baisser les bras. "*En réalité, nous n'avons jamais perdu espoir... Nous n'essayons pas de défendre une situation de monopole ou de rente. Nous sommes en train de défendre des choses qui sont importantes pour l'avenir... L'entreprise est viable*".

Ces propos sont le reflet de cette opiniâtreté, voire cet acharnement dans la défense de l'autonomisation des processus de décision interne, et ce, malgré le "flou artistique" dans lequel évoluent ces acteurs. "***Qu'on nous laisse mener notre barque comme on l'entend!***" s'exclame l'un d'entre eux.

La mise en lumière de ces enjeux à laquelle essaie de contribuer la fonction RH malgré son relatif isolement va-t-elle favoriser une plus grande adhésion des salariés aux processus de changement engagés ? Cette démarche permettra-t-elle le développement d'une vigilance collective vis-à-vis de nouvelles "agressions externes" ? Réussira-t-elle enfin à assurer une gestion intelligente des conflits internes?

CAS n°5

LA MORT LENTE D'UNE ENTREPRISE : LE CAS SIDET

Il s'agit d'une entreprise d'engineering industriel qui emploie un effectif de 150 personnes répartis entre deux unités : une unité d'engineering et une unité géotechnique qui relevait initialement d'une autre entreprise et qui lui a été rattachée lors de la restructuration de la "société- mère".

1. Contexte interne: une sous-activité chronique

Compte tenu de la situation de récession économique globale qui se traduit notamment par la faiblesse des investissements industriels, cette entreprise connaît un phénomène de **sous activité qui va en s'aggravant**.

Face à cette contraction sensible de la demande, le poids assez lourd des charges fixes et le faible niveau des recettes ont pour conséquence inévitable une situation financière catastrophique.

Outre ces contraintes liées à l'environnement, les principaux "points faibles" de cette entreprise relevés et consignés dans un diagnostic établi en 1995 résident principalement dans :

- l'absence de stratégie réaliste ;
- une organisation inadaptée avec excès de centralisation des décisions ;
- une démobilisation des collectifs de travailleurs ;
- un manque d'agressivité sur le plan commercial ;
- l'absence de système d'information et de contrôle de gestion ;
- l'absence de politique en GRH ;
- un héritage de situations et de passifs négatifs.

La combinaison des conditions conjoncturelles (récession) et des caractéristiques structurelles (bureaucratie) est la cause d'un profond découra-

gement qui se traduit par le **départ d'un grand nombre de salariés qualifiés** (point que nous aurons l'occasion de développer ultérieurement).

Ce phénomène de déperdition porte sérieusement atteinte ou pour reprendre les termes du PDG de cette entreprise, "effiloche la compétence collective" considérée comme un des "principaux atouts et points forts" de cette entreprise.

C'est alors un handicap de taille dont souffre cette dernière lors des tentatives de recentrage de son activité vers le secteur hydraulique et celui des infrastructures ferroviaires considérés comme créneaux porteurs. "Avec leur départ, il n'y a plus d'engineering, il n'y a plus d'entreprise" nous confie ce dirigeant.

D'après les données que nous avons pu recueillir, la réaction de cette entreprise aux turbulences de l'environnement se caractérise dans les faits par de **timides tentatives de changement** laissant apparaître une forte focalisation sur le caractère salutaire de l'aide étatique.

2. Processus de changement : velléités sur fond d'immobilisme

Bien qu'initié en 1987, le recentrage de l'activité ne permet pas à cette entreprise de disposer d'un "plan de charge conséquent". Toujours selon ce même dirigeant, "cette **situation de sous-charge prolongée** va influer négativement sur notre situation de trésorerie".

Malgré une "percée" du chiffre d'affaires en 1994 due en grande partie aux activités géotechniques, l'entreprise connaît une "situation financière destructurée" qui la mettrait selon le dispositif législatif en vigueur en "situation de faillite s'il n'y a pas d'argent frais ou de recapitalisation".

Jusqu'en 1995, l'essentiel des efforts et démarches visent alors la concrétisation des ces conditions désignées sous le vocable de "mesures externes".

Sur demande du propriétaire à savoir l'état représenté par les Fonds de Participation, plusieurs versions de plans de redressement sont présentés dans l'espoir d'obtenir satisfaction.

D'année en année, les espoirs, au vu de l'aide apportée par l'état à certaines entreprises, sont permis mais ils finissent par disparaître à partir du moment où "*les mesures d'assainissement promises par des engagements formalisés ne seront pas tenus... Nous les décideurs au niveau micro, on est embêté ; on passe pour des gens qui ne tiennent pas leurs engagements, si ce n'est autre chose*".

Prise en tenaille (compression constante du plan de charge d'un côté et non obtention des "mesures d'assainissement" de l'autre), cette entreprise se distingue, comme nous allons le voir, par son attentisme et la rationalisation du statu quo.

En ce qui concerne le problème de sous-charge, on entend souvent dire qu'"on n'a pas de solution... La seule solution, c'est la flexibilité, c'est la non permanisation des effectifs. Or, on n'a que des effectifs permanisés, on ne peut pas les mettre à la porte car on n'est pas sûr de les retrouver lorsqu'il y a reprise ou surcharge".

Ces comportements constituent un exemple concret de l'"**hystérie de stockage**" caractéristique des ETS évoquée précédemment. Quant aux "mesures d'assainissement" qui devraient consister en des apports d'argent frais ou dans le gel voire l'effacement du découvert, leur non concrétisation est expliquée par le fait que "*l'engineering n'est pas une priorité. On a été laissé à la fin; la cagnotte dans laquelle il y avait un certain montant que le gouvernement avait consacré à l'assainissement des entreprises est épuisé. Il ne reste plus rien. En fin de compte, les entreprises d'engineering qui avaient cru et espéraient bénéficier de maigres mesures* ***n'ont pas eu leur part*** (expression on ne peut plus claire de la vivacité des attitudes rentières). *Et maintenant le collectif en général, les responsables de l'entreprise sont très sceptiques et on n'y croit plus*". Il aura donc fallu une longue période dominée par l'entretien de faux espoirs pour que l'encadrement admette, non sans amertume et déception qu'"*il ne faille plus compter sur l'apport de l'état et qu'il faille élaborer un plan de redressement qui ne tienne compte que des seules mesures internes*".

Cette **focalisation sur le caractère salvateur des "mesures externes"** ne traduit-elle pas concrètement les difficultés énormes qu'éprouvent certaines entreprises publiques à rompre le cordon ombilical qui les lie à l'état ?

N'est-ce pas là un cas qui reflète, contrairement aux cas précédents qui laissaient apparaître une forte volonté d'autonomisation, la persistance de vieux réflexes de dépendance et de recherche permanente de protection auprès de l'État ?

Certes la récession que connaît ce secteur d'activité constitue une contrainte objective indéniable mais force est de reconnaître que la réactivité des responsables de cette entreprise obéit beaucoup plus à des logiques de perpétuation/justification qu'à des logiques de transformation d'un état de subordination vis-à-vis d'un État "assistantiel".

C'est donc dans un "climat de déception" qu'est engagée la mise en œuvre de ces "mesures internes". Elles se limitent à des "**essais**" (ce terme reviendra sans cesse comme nous aurons l'occasion de le constater) de rationalisation de la gestion de l'entreprise.

La priorité est alors accordée à la "**stimulation du personnel**" en vue de le "faire participer à la recherche de plans de charge". Une procédure élaborée à cet effet prévoit l'octroi d'une "prime de travaux d'exception qui vise dans un contexte tout à fait exceptionnel à stimuler les agents qui, en marge de leur travail normal, auront permis à l'unité de bénéficier effectivement d'un plan de charge ferme c'est-à-dire d'un contrat signé par les deux parties".

Un barème est établi pour fixer les taux de cette prime qui vont de 5 à 200% du salaire de base en fonction de l'importance du montant du marché conclu.

Une autre mesure portera également sur la "stimulation du personnel" mais cette fois-ci dans le but de réduire les charges de fonctionnement.

Un système appelé "point mort" basé sur le mode de calcul des seuils de rentabilité prévoit des "primes de rendement" à partir du moment où les recettes d'une structure arrivent à couvrir ou dépassent le niveau de ses dépenses. Une grille fixant les taux de cette prime a été établi en fonction de la nature d'activité des collectifs de travail ("production, soutien technique et administratif").

Mais compte tenu du contexte dont nous avons présenté les principales caractéristiques au double plan situationnel et dispositionnel, ces outils ne connaîtront pratiquement pas d'application et restent donc à l'état de simples documents formalisés. Dès lors, la fonction principale de ces derniers consiste surtout à **légitimer cette impuissance et justifier l'immobilisme ambiant**. Ils sont en fait utiliser comme preuves supplémentaires du bien fondé de l'"absence de conviction et du scepticisme" quant aux possibilités de changement de cette réalité organisationnelle.

Ainsi, ces mêmes responsables déplorent le fait que cette "instrumentation soit restée à l'état d'idées" et qu'elle ne puisse "malheureusement pas être appliquée en raison d'un marché marqué par une récession qui à l'air de durer".

Le second domaine qui fait l'objet de velléités de changement est celui de l'organisation où on "essaie de rationaliser les effectifs... en essayant de financer quelques compressions du personnel. On pense nous organiser en gardant un noyau dur et nous séparer pas de manière brutale, mais de façon progressive de toutes les personnes dont on peut se passer des services".

Nous avons pu relever à ce sujet que le chiffre des salariés en sureffectif, malgré la petite taille de cette entreprise, variait selon les sources (trois chiffres différents), ce qui reflète les hésitations , les tâtonnements et craintes dans le traitement de cette question (phénomène que nous avons du

reste, pu constater dans l'ensembles des cas étudiés). Les propos de ce responsable en sont la confirmation : "***Comme dans toutes les entreprises,*** *on envisage de réduire le personnel*". En lui attribuant cette dimension générale, l'objectif recherché consiste tout simplement à se disculper et à se protéger.

L'objectif de cet "allégement des effectifs" (on note la multiplicité des euphémismes utilisés dans les cas étudiés afin d'éviter la notion effrayante de compression des effectifs se limite à "*inverser le rapport entre agents productifs et agents improductifs (entendre personnel administratif) ; l'objectif est de passer de 1 pour 4 alors qu'il est actuellement de 1 pour 3 ; il y a trois ans, il était de 1 pour 2, soit 50% du personnel, ce qui est trop lourd*".

L'analyse des chiffres recueillis permet certes de relever cette volonté de réduire les effectifs administratifs (de 59 en 1993, ils passent à 30 en 1995) mais ce qui nous a semblé pour le moins paradoxal, c'est la **progression constante des effectifs dits productifs** (de 84 à 92 pour la même période) alors que cette entreprise connaît , comme ne cessent de le souligner ses responsables, de sérieux problèmes de sous-activité quasi chronique.

Compte tenu de l'importance des départs du personnel qualifié que nous avons déjà évoquée ("on perd chaque mois un bonhomme" nous a-t-on dit d'un air désabusé), nous pouvons déduire que cette progression ne peut résulter que de remplacements (même s'il s'agit de contrats à durée déterminée) qui ne se justifient nullement compte tenu de la situation financière de cette entreprise.

Cette réalité paradoxale traduit une fois de plus cette obsession de stocker qui découle de la hantise des pénuries.

Aux propos déjà cités, ceux-ci sont révélateurs de cette réalité : "On essaie à chaque fois de remplacer ces gens ; mais les compétences qu'on trouve sur le marché n'ont pas la même valeur que ceux qui travaillaient au préalable car ils avaient une grande expérience".

Ainsi conçue, la flexibilité présentée comme un des objectifs essentiels du changement organisationnel se résume à la transformation des contrats à durée indéterminée en contrats à durée déterminée tout en veillant au **maintien d'un "stock de sécurité" en main d'œuvre qualifiée.**

Pour revenir à l'"allégement des effectifs", si la détermination du nombre de salariés concernés laisse apparaître, comme nous l'avons déjà vu, beaucoup d'hésitations, le financement de cette opération est quant à lui présenté comme la principale source de blocage. Celle-ci est alors "*toujours en attente car actuellement nous sommes en pleine phase de transition puisque c'est le passage des fonds de participation aux holdings.* ***On espère, on attend toujours sa concrétisation...*** *Ce sera peut-être en Septembre ou à la fin de l'année*".

Ces propos démontrent encore une fois la prédominance de l'attentisme et l'absence de conviction dans les possibilités de transformation de situations qui sont par conséquent subies et imputées à des responsabilités extérieures.

C'est en ce sens que l'on peut comprendre comment les tentatives de changement précédemment décrites qui ne découlent pas d'une approche globale du fonctionnement organisationnel, ne constituent en fait que de simples **ajustements ponctuels visant surtout à rationaliser le statu quo**. Leur caractère limité et superficiel est on ne peut plus évident.

Dans un tel contexte dominé par un climat de démobilisation générale pour ne pas dire de démission, nous pouvons d'ores et déjà entrevoir la portée de l'intervention de la fonction R.H.

3- Place et rôle de la GRH : à la limite de la figuration

L'insuffisance de plans de charge est "considérée comme la priorité des priorités". De ce fait, même si l'on admet que le rôle de la GRH est "certes important", **elle ne constitue pas pour autant une "priorité dans la situation"** que vit cette entreprise. Selon ce cadre, "*le problème des plans de charge, son poids est tel qu'on a mis pratiquement de côté cette panoplie de mesures (de stimulation déjà présentées) qui ont effectivement un impact positif sur la gestion courante. Mais il y a des priorités*".

Ces propos illustrent parfaitement la représentation de la GRH chez ce dirigeant ; celle-ci est perçue comme une simple panoplie d'instruments servant principalement à "stimuler le personnel" mais en situation normale.

L'attitude du responsable de la fonction nous éclaire davantage à ce sujet dans la mesure où il dénonce "les erreurs qui ont été faites et qui ont fait que la **GRH soit toujours considérée comme la dernière roue de la charrette**... On s'occupe de la paie et de l'administration et c'est tout".

Au sujet de la participation de la fonction à l'élaboration du plan de redressement, elle n'est que symbolique puisqu'elle se "*limite à fournir quelques chiffres au sujet du personnel*".

La marginalisation et l'instrumentalisation de cette fonction sont non seulement le résultat de facteurs objectifs précédemment cités mais aussi et surtout l'expression d'une absence d'anticipation et d'une passivité déconcertante.

Nous avons pu en effet relever des attitudes dominées par un rapport d'extériorité à la limite **de l'indifférence vis-à-vis des exigences de la nou-**

velle situation que connaît l'entreprise. La prédominance de comportements relevant de logiques d'opération/exécution (mise en œuvre d'injonctions et de directives) est nettement perceptible au sujet de la "renégociation" de la convention collective et de la réduction des effectifs.

La première convention collective qui n'a servi en fait qu'à mettre en place la nouvelle législation du travail et appliquer des revalorisations de salaire arrive à son terme et doit donc faire l'objet de révisions et d'amendements par les deux parties (employeur et syndicats).

Les propos recueillis du côté de l'employeur sont très édifiants à cet égard: "On doit revoir la convention vers le mois de mai. On verra s'il y a des amendements à faire avec le partenaire social en fonction des nouveaux textes régissant les relations de travail". En ce qui concerne d'éventuelles augmentations salariales, on nous répond ainsi : "il n'y a pas d'augmentation mais peut-être qu'à l'occasion de la renégociation, on (entendre les représentants syndicaux, ce qui dénote pour le moins des problèmes d'identification) réclamera l'augmentation de certaine indemnités (cantines, transports etc.)". Comme on peut le constater, ces primes et indemnités n'ont aucun lien avec le travail et ses résultats.

Quand on sait que les frais de personnel représentent 65% du chiffre d'affaires et que le versement des salaires est resté bloqué durant trois mois (la banque refusant de les financer), envisager l'augmentation des salaires (de façon détournée) semble pour le moins incohérent, voire irrationnel au moment où la préservation de l'emploi est sérieusement menacée.

Mais en réalité, ces comportements qui constituent un des traits communs *des* processus de transition, obéissent à une certaine rationalité selon laquelle les salariés, sentant que leur entreprise est condamnée quels que soient les efforts consentis, essaient de "tirer au maximum" (J. Sapir, 1996) tant qu'elle existe ; attitude d'autant plus justifiée voire encouragée par le mode de calcul des indemnités de chômage (indexation au dernier salaire perçu).

Selon cet auteur, ce type de comportements aboutit alors au paradoxe suivant : "**la généralisation du chômage pousse les actifs à accroître leurs demandes en matière de salaires** à proportion de leurs anticipations d'être bientôt licenciés, ce qui est exactement le contraire de ce que prévoit la théorie standard".

Compte tenu de la position adoptée par les responsables de cette entreprise au sujet de cette question, il nous est permis d'avancer que la distinction est difficile à établir entre salariés employés et salariés employeurs.

En ce qui concerne la réduction des effectifs et toutes les appréhensions qu'elle suscite en raison des menaces qu'elle représente sur la préservation de la paix sociale, l'adoption de comportements d'opérateurs, de simples exécutants de directives externes est nettement perceptible. Écoutons ces propos pour nous en convaincre: "*On a arrêté un effectif (très fluctuant du reste) mais d'après les directives du holding,* ***ils demandent de réduire encore davantage l'effectif*** *et de garder uniquement l'effectif en fonction du plan de charge... Ils ont demandé de revoir le plan de redressement en tenant compte de la réduction des effectifs au maximum... Il faudrait mettre tout le monde en départs volontaires et les reprendre sous C.D.D. en fonction du plan de charge...****Mais d'après les échos, les départs volontaires sont bloqués par le holding***". Bel exemple de justification de l'inertie organisationnelle.

4- Restructuration et logiques d'action : entre résignation et attentisme

La violence des secousses provoquées par ce choc systémique permet d'avancer que cette entreprise est pratiquement à l'agonie puisque les responsables eux-mêmes reconnaissent que la "situation est catastrophique" et qu'ils "sont au bord du précipice".

Les velléités de changement et la timidité des actions entreprises peuvent relever tout au plus, parmi les logiques que nous avons pu identifier à travers les autres cas, de la logique d'adaptation passive au nouveau système.

En réduisant le redressement de l'entreprise aux "mesures externes" c'est-à-dire aux apports de l'état, les responsables prennent constamment appui sur "les engagements non tenus par ce dernier" pour justifier/légitimer la "*faiblesse de leur conviction dans le changement*".

A partir du moment où ces mêmes protagonistes se considèrent comme "de simples représentants des centres de décision", on peut comprendre leur "fixation" sur les effets destructeurs de la non assistance (à structures et personnes en danger oserions-nous dire) de l'état. En réalité, même si l'on doit admettre que dans une telle situation, elle est nécessaire, il est tout à fait évident qu'elle est nullement suffisante pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Compte tenu de ce qui précède, il apparaît clairement que la persistance dans la dénonciation de la défaillance du "décideur" relève davantage de mécanismes de défense visant à surmonter de fortes angoisses provoquées par ce climat d'incertitudes. Ces attitudes servent également à justifier une certaine déresponsabilisation dans la prise en charge et le traitement de questions complexes.

Ces **comportements de défection** deviennent en effet dominants à partir du moment où les salariés ont un sentiment de "dépossession de leur destin" qui les amène à ne prendre en compte que leur intérêt immédiat, d'où l'inconséquence manifeste des attitudes adoptées au sujet des augmentations salariales par exemple.

Il est effectivement difficile de concevoir des comportements de loyauté ou de coopération dans une organisation en voie de disparition, d'autant plus qu'il s'agit d'une catégorie de personnel (techniciens et cadres) dont les compétences sont souvent sollicitées par le secteur privé.

Nous avons pu relever l'ambivalence de l'appréciation des responsables à leur égard. En effet, d'un côté, ils sont traités de "***liquidateurs***" puisqu'ils "*cherchent à précipiter les choses (ce qui revient implicitement à admettre l'absence d'alternative) et mettre en faillite l'entreprise; ils savent qu'elle est en crise, ils demandent leurs droits pour aller ailleurs*". De l'autre, ils sont considérés comme une "***pièce maîtresse**, le gage le plus sûr de l'entreprise*".

Selon ce dirigeant, ils "sont en même temps un avantage et un inconvénient, avantage car on peut communiquer avec eux mais l'inconvénient c'est que ces gens perçoivent mieux les problèmes de la société. **On ne peut pas leur raconter des histoires ou des blagues**, ces gens s'opposent et c'est là notre difficulté".

Nous pouvons déceler à travers ces propos une nette tendance à la négation/occultation des conflits et la préférence pour une communication descendante, à sens unique destinée à "faire passer des messages", voire faire avaler des couleurs.

Dans le même sens et toujours selon ce responsable, "ces gens perçoivent mieux que quiconque que quelque part **on** est en panne d'imagination c'est à dire de plans de redressement qui sortiraient le secteur public (autre façon de diluer les responsabilités) de la situation dans laquelle il se trouve".

De nouveau, on constate les perpétuelles tentatives de "se couvrir" en faisant appel à la pratique bien connue du "parapluie" (recherche constante de protection et couvertures).

Dans un tel contexte, la défection et l'abandon vont sans nul doute dominer les comportements dans cette entreprise (nous avons appris tout récemment le départ du PDG) compromettant ainsi sérieusement son avenir.

Seule, une partie du personnel, ceux qu'on appelle communément "les petites mains" et qui sont conscients de leur faible "employabilité" et donc de leur vulnérabilité, tentent, généralement par le biais du syndicat, de faire

prévaloir leur principale revendication qui consiste dans la préservation de leur emploi.

Mais compte tenu de l'état de "décomposition" assez avancée de cette entreprise et l'insuffisance voire l'absence de perspectives de recomposition, cette revendication ne risque-t-elle pas d'avoir l'effet d'un simple "baroud d'honneur" ?

Contrairement aux cas présentés antérieurement où l'on avait pu remarquer l'omniprésence de l'état, on constate au contraire dans celui-ci une attitude **de désengagement quasi-total**. Celle-ci ne serait-elle pas alors l'expression d'une politique délibérée qui consiste à refuser l'assistance aux entreprises qui, selon la classification établie par les pouvoirs publics, seraient considérées comme "**non rentables et non redressables**".

Cette mise en faillite déguisée, dont les coûts sont très élevés aux plans économique, social et psychologique, ne constitue-t-elle une preuve supplémentaire du primat du politique qui entrave sérieusement le processus d'autonomisation de l'économique ?

La présentation de ces études de cas basée sur une analyse processuelle et multi-niveaux[1] a permis, tout en contribuant à la compréhension de ces situations de gestion, un début de restitution des deux niveaux de représentation : l'explicatif et le prédictif[2] à partir d'un descriptif orienté et axé sur nos principaux questionnements. Il convient maintenant de les étudier de plus près.

---

[1] A.Pettigrew, *Context and action in the transformation of the firm*, Journal of management studies, Vol 24, nov.1987.

[2] Snows et Thomas cités par F.Wacheux, *L'utilisation de l'étude de cas*, Op cit.

CHAPITRE 8

UNITE ET DIVERSITE DES REACTIONS D'ENTREPRISE

Tout au long de la présentation des cas, nous avons procédé à des comparaisons, notamment au sujet du contenu et de la conduite du processus de changement. Ces éléments de comparaison gagneraient à être synthétisés en fonction de notre objet de recherche afin d'identifier les tendances lourdes à partir desquelles des trajectoires d'évolution de la fonction RH peuvent être esquissées, en tenant compte bien sûr des configurations organisationnelles émergentes.

Dans cette optique, l'examen préalable quoique non exhaustif de la fonction stratégique de ces entreprises s'avère nécessaire.

8.1 Exigences et divergences liées aux processus de rationalisation

Les cas étudiés illustrent bien le climat de tension déjà décrit dans lequel s'effectue le **passage de l'"inhibition" à l'initiation stratégique**. Ils permettent également d'évaluer ainsi les modes d'élaboration et de formulation de la stratégie.

Nous commençons par en présenter les points communs. Dans l'élaboration des diagnostics, l'ensemble des entreprises (à l'exception de VERANOR) fait appel à des organismes extérieurs[1] pour satisfaire aux exigences d'impartialité mais aussi de professionnalisme.

Concernant le cas VERANOR, le non recours à ces organismes peut s'expliquer par les difficultés financières de cette entreprise mais surtout par la volonté de la nouvelle équipe dirigeante de s'affirmer et se légitimer en dénonçant la politique menée par ceux qui venaient d'être "évincés".

Le contenu des diagnostics laisse clairement apparaître (notamment dans le domaine organisationnel) l'importance des points faibles qui généralement sont présentés par fonction. Bien que sévères et critiques, **ces**

[1] Outre l'intervention d'organismes nationaux, on note également une intervention de cabinets internationaux dans certains cas (Orsid).

diagnostics se limitent souvent aux constats en privilégiant la dimension technico-économique à partir de schémas normatifs fondés essentiellement sur une définition unidimensionnelle (économique ou plutôt financière) de la performance.

Il est vrai que la nature et la profondeur des dysfonctionnements varient d'une entreprise à l'autre, -ce que nous aurons l'occasion de voir de plus près en matière de GRH- mais pour l'instant, nous nous limiterons à relever les similitudes dans le mode d'élaboration et d'exploitation de ces diagnostics.

Le caractère restreint voire restrictif de la démarche (à l'exception de FARMACOR où des tentatives d'élargissement de la réflexion ont été relevées) se retrouve dans l'ensemble des entreprises où un nombre limité de structures, quand ce n'est pas de personnes, sont associées à ce processus.

La réflexion ainsi que la formulation stratégique restent donc du domaine réservé de cercles restreints sans pour autant homogènes, aspect sur lequel nous reviendrons.

Au lieu d'une délocalisation dans le sens de la "descente" de l'intelligence stratégique (A. Desreumaux, 1996) qui serait fort utile en situation de crise, nous assistons au contraire à un processus excessivement centralisé et focalisé sur la seule dimension économique. C'est là un des syndromes ou dysfonctionnements stratégiques[1] qui se manifeste par le passage du "tout social" qui a dominé pendant la période précédente au "tout économique", voire au "tout financier".

Cela nous amène au processus de formulation de la stratégie qui laisse également apparaître de grandes similitudes.

Outre la confusion entre stratégie et optimisation[2] que l'on peut déceler, la prééminence du paradigme de la mesure et son corollaire le modèle du contrôle (P. Lorino, 1996) est manifeste (la polarisation sur les outils et la nécessité "de disposer de ratios" transparaît nettement dans le discours de nombreux dirigeants).

---

[1] voir A. Thiétart, *La stratégie mixte et ses syndromes*, Harvard Expansion, Automne 1981.

[2] voir P. Lorino et J. C. Tarondeau, *De la stratégie aux processus stratégiques* in RFG, janvier-février 1998.

8.1.1 De la planification centrale à la planification stratégique : l'obsession d'efficacité

L'élaboration des plans de redressement qui s'inscrivent dans un processus de planification stratégique et non de gestion stratégique (selon la distinction de A. C. Martinet, 1983) obéit, comme nous l'avons déjà indiqué, à des canevas émanant des autorités de tutelles. **La tendance à l'uniformisation** qui peut se résumer dans le tryptique *optimizing - reengineering - downsizing* découle donc de cet "**encadrement stratégique**"[1], mais aussi des capacités limitées au plan interne dû en grande partie à la fréquence des surprises, tant stratégiques[2] qu'opérationnelles[3].

Si le cas FARMACOR est révélateur de la puissance des interférences externes, il n'en reste pas moins qu'à des degrés divers l'ensemble des entreprises continue d'y être confronté, comme le montrent les faits récents relatés plus bas.

Ces interventions étatiques sont également l'expression de cette volonté de standardisation des schémas d'organisation et de fonctionnement des entreprises[4] en vue de réhabiliter "LA" rationalité économique. La déclaration du ministre de l'économie "Nous serons le FMI des entreprises publi-

---

[1] On peut, dans ce sens, citer, à titre d'exemple, les objectifs stratégiques fixés par le holding SIDMET (sidérurgie métallurgie) -identifier les segments d'activité constituant le métier de base de l'entreprise pour les réhabiliter et améliorer les performances de gestion. Sur cette base, une série de dispositions est envisagée : - autonomisation/fidélisation pour les segments non directement liés au métier de base mais viables - essaimage et privatisation pour les segments peu liés au métier de base et viables - fermeture temporaire ou définitive pour les segments non viables, pour différentes raisons (marché, technologie ou produits obsolètes).S'agissant de la GRH, on considère que "les effectifs sont le plus souvent pléthoriques et peu qualifiés. La productivité est largement en-dessous des normes". L'objectif recherché est alors "l'optimisation/adaptation des effectifs passant par un programme de réduction sévère et impliquant une nouvelle politique de GRH". Document intitulé : *Mesures d'accompagnement sollicitées par le holding SIDMET*, février 1997.

[2] Nous avons appris récemment que le plan de restructuration de l'entreprise ORSID arrêté conjointement avec le holding SIDMET a été complètement remis en question. La création de "sous-holding" ou groupe industriel après filialisation envisagée initialement (démarche confirmée du reste dans le document précité) s'est transformée en décision de dissolution pure et simple du siège de cette entreprise.

[3] En plus des augmentations de salaire décidées centralement, les décisions impromptues de blocage des comptes par les banques sont un autre exemple que nous avons pu notamment relever à MÉTALOR et ORSID.

[4] A. Bouyacoub, *Le comportement des entreprises publiques en période de transition en Algérie* in Revue algérienne d'Economie et de Gestion, mai 1997.

ques"[1] est fort révélatrice de cette tendance à la mise sous surveillance des processus stratégiques qui se mettent en place dans les entreprises. Ces derniers sont donc centrés, comme nous l'avons vu à travers les cas étudiés, sur le "repositionnement" afin de faire face à l'ouverture du marché.

Nous ne nous prononçons pas sur la pertinence de ces choix à partir des modèles génériques existants ; cela exigerait une analyse plus fine de l'interpénétration des différentes dimensions des organisations et la prise en compte des doubles contingences externes et internes.

En restant dans l'analyse des points communs à ces entreprises, il apparaît qu'à travers ces démarches d'optimisation, c'est fondamentalement **l'objectivation de la performance qui est visée**. Celle-ci a tendance alors à se réduire à la **quantification** fondée sur la **loi du maximine**[2] (minimum d'intrants, maximum d'extrants).

Dans ces cas, la gestion et les mécanismes de la performance sont exclusivement à rechercher dans la réduction des coûts à partir de prévisions normatives reposant sur l'idée de permanence d'un modèle de référence unique et universellement valable (C. Lerch, P. Llerenna, M. Sonntag, 1996).

Partant de l'idée que les repérages de performances bougent en fonction des représentations managériales (P. Louart, 1996), elles-mêmes influencées par l'idéologie dominante, nous pouvons relever la tendance à l'"intériorisation" du binôme plan/contrôle relevant d'un modèle d'agrégation additive (performance globale = somme des performances locales -P. Lorino, 1996) dominé par la logique financière (la fréquence du terme profit relevé dans le discours de certains dirigeants d'entreprise, particulièrement celles connaissant une situation financière critique, en est la parfaite illustration).

Il est vrai qu'en situation de crise, les obsessions de compétitivité (P. Louart, 1996) et leur corollaire le renforcement du contrôle sur le travail pour en augmenter l'intensité[3] sont généralement constatées. Elles_entraînent également une forte propension au mimétisme où la logique d'adaptation/application prend nettement le dessus sur celle de l'élaboration et, a fortiori, de la perlaboration[4].

---

[1] citation reprise de l'article de L. Schmid, *L'Algérie et le fonds monétaire international* in Esprit, août-septembre 1998.

[2] S. Latouche, *La planète des naufragés*, La Découverte 1991.

[3] voir H. Gabrié, J. L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise* Economica 1994.

[4] E. Jaques cité par P. Louart, *Succès de l'intervention... Op. cit.*

En effet, le recours aux démarches algorithmiques justifié par leur "objectivité et universalité" facilite la **recherche de certitudes au détriment de la mise en œuvre de démarches heuristiques** impliquant le développement de formes diversifiées d'apprentissages.

Dans de telles conditions, la notion d'efficience devient un "bien vilain mot" (H. Mintzberg, 1990) puisque par delà les discours tenus sur le nécessaire développement des ressources humaines, ces comportements "pro-économiques" ont tendance à devenir "systématiquement antisociaux".

L'externalisation de la dimension sociale considérée mécaniquement comme contre-productive et la réduction de la performance à la seule dimension financière risquent d'aboutir non seulement à des contre-performances sévères (A. C. Martinet, 1983) mais aussi et surtout à provoquer des blocages voire une rupture sociale, au double plan micro et macro.

L'évaluation de la situation socio-économique après les premières opérations de "redressement" s'inscrivant dans la logique de stabilisation macro-économique du PAS fait ressortir, au plan industriel, un niveau d'activité qui atteint à peine celui de 1995[1] et un taux d'utilisation des capacités ne dépassant pas les 47.8% en 1994 (A. Bouyacoub, 1997).

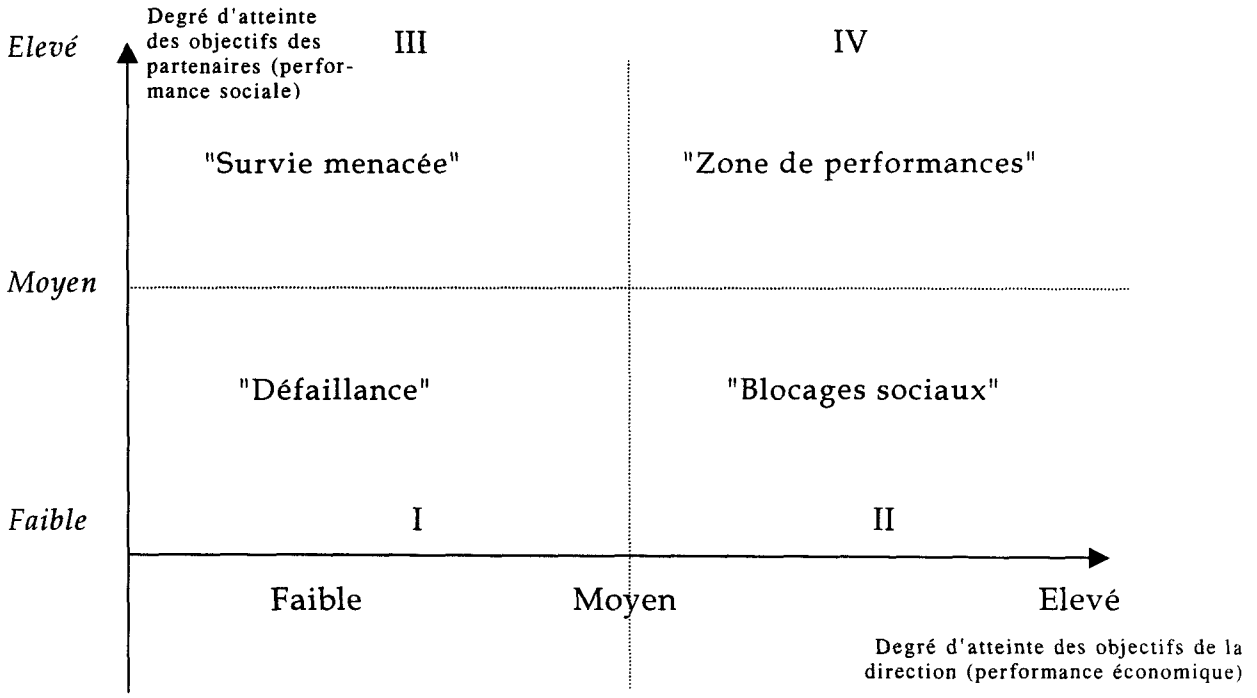
Cette dépression économique et sociale est telle qu'un organe officiel comme le CNES ne peut s'empêcher de reconnaître "une paupérisation élargie et une différenciation sociale de plus en plus forte et cristallisée"[2] d'où son attitude critique vis à vis de la "stratégie de sortie de crise" retenue par le gouvernement.

Pour rester au niveau micro-économique, et plus précisément aborder les formes de combinaison/ajustement possibles entre dimension économique et sociale, le schéma ci-après permet de retracer l'évolution de l'entreprise algérienne. Celle-ci se situait au départ dans la zone une et risque, de par l'alignement sur un modèle unique d'organisation et cette tendance à la "**standardisation stratégique**" de se retrouver en zone deux.

---

[1] Données de l'ONS citées dans l'Avis du CNES relatif à l'avant projet de stratégie nationale de développement économique et social à moyen terme. Journal officiel du 22 juillet 1998.

[2] Document du CNES Op. cit.



(Extrait de A. C. Martinet, 1983)

Malgré les similitudes relevées à travers les cas étudiés, on a pu par contre constater des **modes diversifiés de prise en charge du processus d'autonomisation**.

8.1.2 Pluralité des "visions" et tâtonnements stratégiques

Ces modes se situeraient entre ce que l'on peut appeler -en tenant compte des particularités contextuelles locales- le pôle des "**stratégies de conservatisme**" d'un côté, et, de l'autre, celui des "**stratégies de modernisation**" (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994).

Au **premier pôle** se situent les entreprises pour qui **l'ouverture est des plus difficile** dans la mesure où elle demande un triple effort : celui d'accepter le doute, la complication et les conflits (P. Louart et le GRHEP, 1993). Au second, nous retrouvons celles qui optent au contraire pour la transformation en profondeur de leur mode de fonctionnement.

S'agissant de la première catégorie d'entreprises, elles privilégient le consensus et la préservation coûte que coûte de la paix sociale (cas MÉTALOR) ou compensent le déficit d'actions par la multiplication des déclarations d'intention (cas VÉRANOR). Ces entreprises montrent manifeste-

ment leur **faible degré de tolérance à la variété** (A. Desreumaux, 1996), notamment au double plan structurel et de la "culture organisationnelle".

Mais ce constat mérite d'être nuancé eu égard à l'hétérogénéité des représentations et "visions" chez les acteurs clé interviewés, hétérogénéité sur laquelle nous reviendrons.

Au sein de ces entreprises, où le conflit entre logique rentière et logique productive se traduit par l'opposition entre ceux qui pourraient, dans une certaine mesure, être assimilés aux "**prospecteurs**" (selon la typologie des comportements stratégiques de Miles et Snow) partisans du changement et de la "rupture" d'un côté et de l'autre, les "**défenseurs**" qui préfèrent sauvegarder (de façon ouverte ou déguisée) le système moyennant "quelques aménagements" imposés par la conjoncture.

Si ce type de conflictualité est nettement perceptible dans les deux entreprises suscitées, ce n'est pas le cas de l'entreprise SIDET où "l'incertitude de l'environnement" sert constamment d'alibi à une "régulation homogène" fondée sur l'apathie et un laisser-aller où tout le "monde trouve son compte" et où les principaux enjeux se situent autour de la "préservation des acquis", ou, à défaut (vu l'état moribond de l'entreprise) dans la préparation de conditions de sortie "financièrement satisfaisantes".

Si dans cette entreprise on s'évertue à rationaliser le statu quo, dans les entreprises citées précédemment on assiste plutôt à des situations de blocage (VERANOR en particulier) nées de tensions entre survivances du passé encore fortes et poussées rationalisatrices qui restent cependant enfermées dans un éventail des possibles assez restreint.

En plus des difficultés de se remettre en cause, la confiance naïve dans une "pierre philosophale du management"[1] et la prédominance du conformisme/mimétisme pourraient justifier les mises en garde de certains auteurs (J. Kornai, 1990) contre l'illusion de reconversion des gestionnaires des entreprises publiques qualifiées de "fonctionnaires de l'État" en entrepreneurs.

Le décalage entre discours de changement et perpétuation de pratiques organisationnelles constatées dans ces entreprises, qui sont une forme de duplication (in)consciente du mode de fonctionnement des pouvoirs publics conforte cette appréciation.

La mise en rapport de facteurs exogènes (marchés balbutiant, interventionnisme étatique persistant) et endogène (prédominance de la logique de

---

[1] M. Thévenet, *Plus c'est la même chose, plus ça change* in RFG mars, avril, mai 1988.

perpétuation/reproduction du système) dans ces entreprises permet de relever le **faible degré de distanciation** (notion que nous développerons dans les pages suivantes) qui se traduit par des capacités limitées d'anticipation.

Dès lors, le changement est plus subi et vécu comme une contrainte, et ne participe pas d'une volonté de transformation des configurations organisationnelles qui pourraient contribuer à la recomposition de cet environnement tant décrié.

Il convient de préciser que dans un contexte aussi instable, les questions ne se posent pas uniquement en termes d'adaptation et d'insertion mais surtout de contribution à la construction d'un nouvel environnement par la mise en place d'un nouveau mode de régulation.

Contrairement à ces attitudes passives, les entreprises FARMACOR et ORSID se distinguent par des efforts d'interprétation de l'évolution de cet environnement qui aboutissent à des remises en cause, tant des "systèmes de valeur" que des modes de fonctionnement.

Bien que relevant de secteurs d'activité différents (distribution - industrie) de par leur histoire et leur importance économique, ces deux cas représentent des **tentatives particulières d'ouverture** pour affronter des incertitudes liées à ce processus de transition.

Sans procéder à une étude comparative approfondie des stratégies adoptées, on peut observer que FARMACOR opte pour une stratégie de diversification de renforcement (voir A. C. Martinet, 1983) en envisageant une intégration verticale en amont (prise en charge de la production de produits pharmaceutiques).

Ce n'est pas le cas d'ORSID qui semble privilégier une stratégie de "concentration/focalisation" sur l'activité de tréfilage et par conséquent d'élagage de l'activité sidérurgique.

A cette distinction de caractère global située au plan technico-économique (qui peut faire l'objet d'études particulières), viennent s'ajouter **d'autres traits distinctifs relevant davantage cette fois-ci du niveau socio-politique**. Ce dernier va particulièrement retenir notre attention dans la mesure où il permet de mettre en relief aussi bien les différences que les points communs et enseignements à tirer de ces expériences d'autonomisation globale (FARMACOR) et partielle (de la GRH à ORSID).

En premier lieu, on peut aisément constater dans le cas quatre (FARMACOR) une **forte tendance à la focalisation/polarisation sur le leader**[1]

[1] R. Laufer et B. Ramantsoa, *Crise d'identité et crise de légitimité* in RGF, sept. oct. 1982.

perçu comme charismatique et considéré comme le principal moteur des développements stratégiques.

A l'inverse, si l'on se réfère à la typologie proposée par ces auteurs, nous remarquons que dans le cas trois (ORSID) la **focalisation porte surtout sur les modes et procédures de gestion** considérés comme "inadaptés".

Cette approche existe également dans le cas quatre, ce qui démontre qu'il ne saurait y avoir dans la réalité de frontières étanches entre les différentes catégories retenues par ces auteurs.

Ensuite, contrairement au cas quatre, où l'intensité du conflit externe (confrontation avec les pouvoirs publics) met en "sourdine" les dissensions et conflits internes, dans le cas trois le conflit est plus ouvert entre "partisans" et "adversaires" du changement et se traduit souvent par des oppositions frontales (le texte déjà cité voulant clarifier le contenu à donner aux "états généraux" en est l'exemple le plus frappant).

C'est certainement la nature de cette conflictualité qui déclenche un processus de décantation et d'identification des acteurs plus rapide dans le cas trois que dans le cas quatre où la préoccupation centrale reste, comme nous l'avons vu, dans la constitution d'un "front intérieur" pour résister aux "agressions" extérieures.

Au-delà de ces différences, **ce sont les points communs caractérisant leurs démarches respectives** qui les distinguent des autres cas étudiés.

Tout d'abord, bien que **les projets de changement relèvent d'un mode planifié** (au sens de Mintzberg) où les niveaux supérieurs conçoivent et les niveaux inférieurs mettent en œuvre, ils sont l'expression de **choix délibérés** et **volontaires.**

En acceptant les risques liés à la remise en cause d'un mode de fonctionnement et en mettant à rude épreuve leurs capacités d'anticipation (vu la mouvance du contexte), ces deux entreprises ont choisi, malgré toutes les limites constatées (réhabilitation de la seule rationalité substantive, intervention de "minorité agissante"), l'**ouverture** comme réponse aux nouvelles exigences productives. Pour ce faire, et c'est là leur second trait distinctif, les acteurs porteurs de ces choix stratégiques ont voulu matérialiser et "prendre à bras le corps" l'autonomisation de leur organisation. C'est alors la **mise en œuvre de ce processus qui intensifie paradoxalement les réactions et interférences étatiques** (cas quatre), et met à nu les conflits latents et différentes formes de "résistances" et d'oppositions internes.

Cette volonté de remplacer les logiques consensuelles dominantes par des logiques contractuelles a pour conséquence, comme nous l'avons relevé,

le déplacement progressif du champ des conflits (entre configurations passées, présentes mais aussi futures). Dit autrement, la **question du contenu et de la configuration du nouveau système productif est mise à l'ordre du jour**.

Avant d'examiner ce point, et pour rester au niveau des comportements stratégiques, il apparaît que ces deux expériences ont permis d'élever le "degré de tolérance à la variété" de certains composants, notamment les capacités cognitives des acteurs et, dans une moindre mesure, des dispositifs structurels (cas quatre).

Elles ont encouragé, et c'est le troisième pont à retenir, le déclenchement de processus permettant d'expliciter les principaux enjeux et, par là même, de favoriser et **stimuler une réflexion stratégique**.

Il aurait été intéressant de situer le rôle des "actionnaires" sur ce plan. Les réponses obtenues à ce sujet prêchaient par excès de généralité, quand elles n'étaient pas évasives. Les tensions relatées précédemment entre "actionnaires" et gestionnaires sont le résultat d'observations personnelles et d'informations informelles relevées en tant que praticien.

L'amorce de la mise en débat des finalités de l'entreprise (cas quatre) et la volonté d'instituer des espaces dans ce sens (cas trois) ont marqué **le début d'un travail sur les représentations et partant de transformation des référentiels** jusque-là dominants.

Dans un tel contexte où les modes de formation de la stratégie relèvent, comme nous l'avons vu, plus du "mode imposé planifié[1]" avec des embryons de mode entrepreneurial (cas quatre), la stratégie devient "une théorie de l'action en environnement hostile, dynamique complexe et incertaine dont les résultats ne peuvent pas être calculés, ni prévus avec certitude. **Elle fait appel à des principes tels que ceux de la guerre** : concentration des forces, économies de moyen et mobilité" (H. Mintzberg, 1978).

Bien que neutralisées de l'extérieur (cas quatre) et de l'intérieur (cas trois), ces expériences de "déroutinisation" peuvent contribuer à l'approfondissement de processus de différenciation au sein des organisations mais aussi dans une société soumise constamment aux pressions uniformisatrices.

C'est ce dernier point qui revêt un intérêt particulier compte tenu de son impact au plan organisationnel mais aussi sociétal.

---

[1] Voir la classification en huit degrés retenue par Mintzberg (1985) qui se situe entre stratégie délibérée et stratégie émergente.

Avant de développer ces aspects, notons pour l'instant que cette dynamique de différenciation inter et intra entreprise génère comme nous avons pu le constater à travers ces deux cas, des formes d'hybridation susceptibles de développer un savoir-faire stratégique par le biais d'accumulations positives.

En ce sens, ces pratiques émergentes peuvent s'avérer mutatis mutandis créatrice et productrice de solutions nouvelles aux problèmes anciens et nouveaux engendrés par cette mutation organisationnelle. De plus, elles peuvent, sous certaines conditions (que nous préciserons plus loin) constituer un rempart contre la "décalcomanie et/ou la stratégie simpliste consistant à suivre le marché"[1].

Il est clair que cette autonomisation/différenciation au plan économique et la dynamique conflictuelle qu'elle induit et dont l'intensité et la portée sont variables (les deux cas en sont l'illustration) vont, au plan macro, **influer et être en retour influencées par le degré de "désencastrement" de l'économique vis-à-vis du le politique.**

La présentation des similitudes et différences dans ces démarches stratégiques naissantes gagnerait à être complétée par l'examen des aspects directement liés à notre préoccupation de recherche. Dans ce sens, l'étude des liaisons et interdépendances entre logiques d'action à l'œuvre et pratiques de GRH existantes et émergentes nous permettra de mener un **travail typologique sur les principaux modes de comportement/réaction** adoptés dans ces entreprises.

8.2 Conflit de rationalités et hétérogénéité des comportements : esquisse d'une typologie

Avant d'aborder l'évolution du contenu et des formes de la GRH, l'analyse globale des rythmes, des processus de changement, permet de relever **deux tendances contradictoires**.

Dans les entreprises subissant le changement (cas 1 et 2), l'accélération enregistrée à partir de l'année 94 découle surtout de la mise en œuvre du PAS et des mesures de libéralisation qui prennent souvent et paradoxalement la forme d'injonctions.

En suivant le rythme imposé par les pouvoirs publics, ces entreprises montrent leur caractère dépendant et leur tendance à **toujours exogénéiser la contrainte**. Les seules actions engagées telle que la filialisation de certai-

---

[1] R. Boyer, *L'après fordisme*, Syros 1993.

nes unités de production (transformation de celles-ci en entreprise avec l'apport de capitaux provenant d'autres entreprises publiques) restent centrées sur les aspects juridico-administratifs et se limitent (du moins lors de cette première phase) à **une simple transposition de l'organisation pyramidale en place**.

A l'inverse, les entreprises qui ont voulu anticiper (cas trois et quatre) se heurtent à des **tentatives de remise en cause** (interne et externe) des processus engagés révélant le faible degré d'appropriation du changement par la majorité des salariés.

Cette réalité révèle un aspect central qui caractérise ces processus, à savoir leur **réversibilité.** En effet, malgré les avancées enregistrées dans ces deux entreprises, et qui ont administré la preuve que "**l'autonomie, ça s'apprend**" (A. Hatchuel, 1994), et "ça ne s'offre pas" (serions-nous tenté d'ajouter), le point de non-retour (aux anciennes pratiques) est loin d'être atteint. Ces phénomènes d'accélération, ralentissement, voire de blocage des actions engagées au double plan macro et micro sont en réalité la résultante des rapports de force qui permettent à un moment donné à une logique d'action de dominer.

8.2.1 Interactions entre logiques d'action et modes de fonctionnement : entre immobilisme et anticipation

A partir des situations étudiées, nous avons pu en **identifier trois** qui sont au cœur des actions individuelles et collectives : la première qualifiée de **logique d'adaptation passive**, la seconde d'**intégration active** (au nouveau système) et la troisième de **double démarcation** (vis à vis de l'ancien et du nouveau dans sa version standardisée).

Avant d'aborder les liaisons/oppositions entre ces logiques, l'analyse de l'action dans ces situations de gestion particulière suppose de pouvoir répondre à la fois à la **question du type de rationalité qui la motive, et des contextes qui en déterminent la forme** (J. Girin, 1990).

Sans revenir sur les spécificités des contexte externe ("transition régulationnelle") et interne (instabilité/opacité référentielle), il y a lieu donc d'expliciter les "motifs" de l'action (J. Girin, 1990) ou, dit autrement, de **clarifier les présupposés normatifs** de cette dernière, ce qui nous amène à aborder la question des rationalités en présence. Entreprise délicate faut-il le souligner étant donné la complexité de cette problématique et la diversité des modes de traitement (philosophique, sociologique, psychologique, psychanalytique, ...) dont elle a fait l'objet.

Sans prétention aucune de les passer en revue, nous nous limiterons aux aspects essentiels susceptibles d'éclairer notre démarche explicative.

Dans ce sens, il convient de retenir sur un plan général qu'en **raison de sa dualité**, l'action -comme **comportement** et comme **intention**- est au centre de l'opposition entre "causalistes" et "anti-causalistes".

Pour les premiers, ce sont les **déterminants, les causes psychologiques ou physiques** de l'intention d'une action qui sont recherchés. A contrario, pour les seconds, le **concept de cause est considéré comme non-pertinent**, l'objectif étant d'identifier les raisons, les intentions de l'acteur et leur rapport signifiant avec le contexte d'action, ce qui constitue le fondement de l'approche herméneutique[1].

Mais l'élément principal à retenir réside dans les tentatives de sortie et de **dépassement de cette polarité**.

A ce titre, nous pouvons citer particulièrement la catégorisation de l'agir retenue par Habermas (Agir téléologique, agir stratégique, agir dramaturgique, et enfin **agir communicationnel**, 1987), cette dernière forme occupant, selon l'auteur, une dimension centrale dans le **développement de l'intersubjectivité** et la réunion des conditions de l'émancipation de l'être humain.

Se situant sur un autre plan, et s'inscrivant dans une autre approche, les travaux de Bourdieu (1980, 1994) ont pour ambition de dépasser les limitations croisées de la phénoménologie et du structuralisme[2].

A partir d'une critique de "l'approche intellectualiste de l'action" (non prise en compte du "sens pratique" de celui qui agit), cet auteur tente d'opposer à "la réduction de l'action au calcul conscient, **le rapport de complicité ontologique entre l'habitus et le champ**"[3].

Dans cette optique, et à travers une **redéfinition de la notion d'intérêt**, ce même auteur s'élève vigoureusement contre l'utilitarisme (au centre de la théorie du choix rationnel) en mettant en avant l'existence, dans certains "univers sociaux" (sociétés d'honneur, par exemple) d'"habitus désintéressés et anti-économiques".

---

[1]Voir D. Fisette, P. Livet, *L'action mise en cause* in Actuel Marx, n° 13, 1993.

[2]Voir P. Corcuff, *Théories de la pratique et sociologies de l'action* in Actuel Marx n° 20, PUF 1996.

[3] P. Bourdieu, *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, Seuil, Points-Essai, 1994.

La **critique de l'utilitarisme** et son fondement la rationalité instrumentale (même si Habermas reconnaît l'utilité de cette dernière) est également au centre des travaux de C. Taylor[1] qui veut dépasser les clivages susmentionnés en proposant le concept de "**causalité téléologique**".

Outre ce "**dédoublement" de la notion de cause**, (réponse au pourquoi mais aussi au pour quoi de l'action), il attire l'attention sur les risques liés à la "primauté de la raison instrumentale qui menace tant les libertés individuelles que collectives et ouvre la porte à une forme nouvelle et typiquement moderne de despotisme".

Dans le même ordre d'idées, mais défendant un autre courant de pensée, les approches néo-marxiennes de l'action[2] essaient, à partir de critiques radicales des thèses utilitaristes, de **définir les conditions essentielles de libération de l'action** dans un procès de production régi par le seul principe de la valorisation.

En définitive, ce qui ressort de ces travaux, c'est essentiellement la volonté d'aller vers d'autres **rapports action/réflexivité de l'acteur** (P. Corcuff, 1996). Dans cette perspective, on peut citer la **théorie de la structuration** de Giddens (1987) déjà utilisée et que nous mobiliserons de nouveau dans notre réflexion sur les démarches alternatives présentées dans le chapitre suivant.

Voulant "détruire les deux empires, celui de l'impérialisme du sujet individuel (herméneutique et sociologie interprétative) et celui de l'impérialisme de l'objet sociétal (fonctionnalisme, structuralisme)", cet auteur qui considère que ces "différences ne sont pas tellement d'ordre épistémologique mais ontologique" va, à travers la "dualité du structurel", mettre en évidence la dimension pratique de l'action définie comme la "**capacité de créer des différences et d'agir autrement**". Ainsi conçue, l'action ne "renvoie pas aux intentions de ceux ou celles qui font la chose mais à leur **capacité de les faire**", ce qui revient à dire que la dimension intentionnelle de l'action est "le **produit d'une co-détermination processuelle et publique**, dont le contenu varie en fonction des différences introduites par l'action dans l'interaction sociale".

Dans un certain sens, nous retrouvons le premier principe de **l'écologie de l'action**[3] selon lequel une "action commence à échapper à l'intention de

---

[1] voir *The explanation of behavior* -Routledge et Kegan, Londres 1964 ainsi que *Le malaise de la modernité*, CERF, 1994.

[2] voir A. Tosel, *Quelle pensée de l'action aujourd'hui*, in Actuel Marx, 1995 Op. Cit. - *Vers une théorie néo-marxienne de l'action* in Actuel Marx n° 1, PUF; 1996.

[3] E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990.

ses initiateurs dès qu'elle entre dans le jeu des inter-rétroactions du milieu où elle intervient".

A travers l'écologie de l'action, ce sont les **principes d'incertitude et d'imprévisibilté** qui sont consacrés. Concernant les conséquences insoupçonnées de l'action, cette approche reprend (malgré des divergences épistémologiques et théoriques de taille) la notion d'effets pervers développée par R. Boudon.

La question de l'intentionnalité et/ou de la non-intentionnalité nécessiterait de longs développements en raison de la diversité des questionnements et approches qu'elle suscite. On peut néanmoins ouvrir une brève parenthèse à ce sujet en citant, à titre d'exemple, les oppositions entre J. Searle et P. Desmet (voir D. Fisette et P. Livet, 1993).

Si le premier soutient l'idée d'une **intentionnalité intrinsèque**, interne à l'individu et existant indépendamment de la possibilité de la découvrir par un observateur, le second estime au contraire que celle-ci est **affaire d'interprétation** et tient au contexte environnemental et social.

Toujours à ce sujet, et en revenant au travaux de Giddens, on peut noter l'importance accordée par ce dernier à la "**motivation inconsciente** dans la conduite humaine", ce qui ne l'empêche pas de critiquer le "réductionnisme" des travaux de Freud, notamment la logique de l'inconscient qui "gouverne la vie sociale et échappe à la conscience des acteurs". Aussi s'en démarque-t-il en considérant la "conscience pratique comme capitale dans la théorie de la structuration et le contrôle réflexif comme un trait caractéristique de toute action".

Ces notions ne sont pas sans rappeler celle "**d'acte pouvoir**" proposée par G. Mendel qui, se réclamant du courant socio-psychanalytique, soutient que "l'inconscient n'est pas en position d'extra-territorialité par rapport au social : non seulement il est travaillé par lui, mais en sens inverse, il le travaille"[1].

Des recherches empiriques au sein d'une société de transport tentent à partir de cette notion, l'expérimentation d'une autre approche du pouvoir en y incluant une autre dimension, celle du "rapport du sujet à son acte, à son métier ainsi que le mouvement d'appropriation de ce dernier, notamment chez les groupes de base[2]".

---

[1]G. Mendel, *L'inconscient au risque de la société, la société au risque de l'inconscient* in Actuel Marx, n° 15, 1994.

[2]M. Weiszfeld, P. Roman, G. Mendel, *Vers l'entreprise démocratique*, La Découverte, 1983.

Fermons cette parenthèse et revenons à l'idée maîtresse du dépassement des oppositions et face à face actions réflexives/pratiques non réflexives, actions intentionnelles et inintentionnelles pour souligner qu'avec la **prise en compte de la dimension spatio-temporelle, ces polarités sont plus ou moins présentes dans des moments et contextes différents de l'action.**

Cette idée est alors au centre de la sociologie des "**régimes d'action**" (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991), régime défini comme des modèles d'action reposant sur des **dynamiques d'ajustement** entre acteurs faisant intervenir des niveaux de réflexivité variable.

La volonté de saisir les interactions entre situations et acteurs est à l'origine de la proposition de construction d'une **sociologie des logiques d'action** qui invite à une "**multipolarité théorique**" (voir P. Bernoux, 1995 et H. Amblard et al., 1996). Cette approche repose sur la reconnaissance de la pluralité des instances (notamment celles définies par E. Enriquez, 1992) où se construisent les logiques d'actions.

Ce processus de construction né de la "**rencontre entre un acteur et une situation d'action** (l'un n'existant pas sans l'autre et aucun des deux objets n'ayant le primat sur l'autre), dépend de la **nature des interactions** qui s'établissent entre eux, interactions influencées par l'histoire de l'entreprise, celle des acteurs et leurs représentations. L'imbrication de ces deux dimensions (historique et symbolique) qui ne peut s'inscrire que dans une démarche dynamique (combinant le diachronique et le synchronique) permet alors de déceler "**l'origine multiple des logiques d'action**".

C'est en ce sens que **cette approche se démarque de celle des logiques d'acteurs** (R. Sainsaulieu, 1977) considérée comme "**statique**" et qui rend difficile "de penser le changement à partir des groupes eux-mêmes... Les logiques d'action étant des **logiques d'acteurs construites dans et par l'action**" (P. Bernoux, 1995). Malgré cela, notons toutefois que l'approche en termes de logiques d'acteurs présente, pour certains auteurs[1], l'avantage de dépasser les oppositions individualisme/collectivisme dans la mesure où elle exige des "aller-retour permanents entre ces deux dimensions indissociables".

L'intérêt du concept de logiques d'action réside, comme nous l'avons déjà indiqué, dans son caractère "**ouvert**" et sa "portée heuristique". Il facilite **l'appréhension des modes de construction, de liaison et d'évolution** de ces logiques en relation avec les particularités contextuelles.

En puisant dans divers champs disciplinaires, cette approche se veut "réconcilier l'inconciliable" étant donné que "la connaissance de l'entreprise

---

[1] Voir M. Thévenet, J. L. Vachette, *Culture et comportements*, Vuibert, 1992.

passe par la mise en collaboration de théories rivales"[2] (H. Amblard et al., 1996).

C'est ainsi que des tentatives de combinaison sont opérées entre l'actionalisme de Touraine (1973 - reprise du concept de système d'action historique) et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) tout en proposant une révision du concept de système d'action concret à partir des travaux de Bourdieu(1980).

Nous achèvons ce rapide survol théorique en nous référant aux travaux déjà cités de F. Dubet (1994) qui définit "**l'expérience comme une combinaison de logiques d'action**, logiques qui lient l'acteur à chacune des dimensions du système".

Trois logiques sont alors retenues par cet auteur : la première est **celle de l'intégration** (intériorisation des valeurs institutionnalisées), la seconde, **celle de la stratégie** (rivalité des intérêts individuels et collectifs) et enfin la troisième, **celle de la subjectivation** (distance par rapport au système et autonomie des acteurs qui agissent en sujets).

Si l'idée de "cohabitation" de plusieurs logiques dans l'expérience individuelle ne peut être partagée[1], il n'en demeure pas moins que la catégorisation proposée qui tente de dépasser l'opposition holisme/individualisme est d'un apport indéniable dans la compréhension des dynamiques organisationnelles.

A partir de ces différentes approches de l'action où l'influence (à des degrés divers) de la sociologie compréhensive de Weber est nettement perceptible, essayons maintenant de **caractériser les logiques d'action à l'œuvre dans les entreprises étudiées** et analyser en quoi elles recouvrent des conduites (dés)intéressées.

La **logique d'adaptation passive** permet de **mesurer le poids du passé** dans les représentations et l'action des protagonistes. Nous constatons alors comment ce dernier sert de référence, **nourrit des pratiques et laisse ainsi des traces structurantes**[1].

---

[2] Précisons au passage que parmi les tenants de cette approche, P. Bernoux affiche clairement son parti pris pour l'individualisme méthodologique et par-là même son rejet catégorique de "toute sorte de déterminisme".

[1] Critique également formulée par D. Courpasson, *Régulation et gouvernement des organisations*, Op. cit.

[1] C. Beaucourt, *La dimension symbolique des configurations organisationnelles* in RFG, janvier février 1996.

Dans ces conditions, la **prédominance de l'ordre répétitif** qui "étouffe toute possibilité de diversité interne se traduit par des **systèmes pauvrement émergents**[1] (cas 1 et 2 notamment).

L'attitude passive adoptée et justifiée soit par le caractère "trop rapide" du changement, soit par la remise en cause de sa légitimité, n'est que l'expression d'une incapacité à se remettre en cause. C'est le fait bien connu où les acteurs "justifient leurs actions de façon discursive en **faisant appel à des raisons qui diffèrent de la rationalisation effectivement engagée dans leur action**" (A. Giddens, 1987).

L'obsession de préservation des positions acquises et autres privilèges nettement apparente permet d'avancer que cette logique d'action repose sur une **rationalité foncièrement utilitariste** marquée par la prégnance de l'habitus "rentier".

Cette conduite intéressée se traduit alors par des formes de **distanciation/résignation** et surtout de **retrait** vis à vis du processus de changement dans l'espoir de voir se concrétiser les **solutions régressives** souhaitées (retour ou plus exactement maintien de l'ancien système).

Notons également que ces attitudes de retrait sont le fait des "**passagers clandestins**" et autres "**profiteurs**" qui attendent selon le principe du free rider, développé par M. Olson (1965), de récolter les fruits de cette expérience.

Parmi les groupes d'acteurs -selon la catégorisation présentée précédemment- qui s'inscrivent dans cette logique mais pour des raisons diamétralement opposées, nous retrouvons les "**combinards** et **cumulards**" (floraison des activités spéculatives) d'un côté, et les **résignés** (ceux qui ne croient plus en rien) de l'autre. Entre ces deux catégories apparaît celle des "**défenseurs**" du système, conscients des dangers du changement et qui usent de leur pouvoir pour le saborder (cas trois particulièrement). Il va sans dire que cette catégorie d'acteurs n'existe pas uniquement dans l'entreprise mais **constitue une force active dans toutes les sphères de la société**.

Contrairement à la première logique, la seconde définie comme étant celle de **l'intégration active** se caractérise par une **forte désirabilité du changement** et de "rupture" avec l'ancien système. La distanciation vis à vis de ce dernier revêt alors une signification totalement différente de celle liée à la logique précédente.

---

[1] G. Koenig, *Management stratégique*, Nathan 1993.

Il s'agit ici en effet d'une **distanciation/activation** des processus de transformation. Dit autrement et en nous référant à N. Elias[1], cette **distanciation se couple à l'engagement pour le "nouveau système"**. En proposant de ne pas circonscrire l'utilisation de ces catégories au seul domaine de la recherche, nous pouvons souligner dans ces "processus sociaux non planifiés", la **variété du contenu et la variabilité des degrés de distanciation et d'engagement** dans des situations pourtant semblables.

La conception fort standardisée de la performance observée chez les acteurs permet de noter également que "plus l'engagement est grand, plus **la tendance à des jugements hétéronomes s'accroît**" (N. Elias, 1993).

Malgré cela, cette même logique qui prend souvent la forme d'une **contre-logique**[2] et qui est essentiellement fondée sur une **rationalité téléologique** comporte des approches différenciées, voire divergentes de la réhabilitation du processus de rationalisation.

Ainsi, outre les conflits entre logiques d'action en présence que nous verrons par la suite, nous avons pu observer, au sein même des groupes d'acteurs s'inscrivant dans cette logique, des ambiguïtés et ambivalences, dans les modes de satisfaction d'exigences contradictoires, notamment celles **d'être constamment adaptés et de savoir s'adapter de façon répétée** (K. Weick repris par E. Koenig, 1994) tout en veillant à réaliser une "fertilisation croisée" entre l'économique et le social.

En reprenant la catégorisation des acteurs déjà citée, les **opportunistes** (inflation de discours stéréotypés) ont tendance à se multiplier alors que les "**opposants**" (naguère gardiens du temple socialiste) se trouvent complètement désemparés face à la nécessaire réhabilitation et application des préceptes libéraux. La nouvelle catégorie des "**prospecteurs** ou **anticipateurs**" se veut pragmatique mais reste très souvent encline à adopter, comme nous avons pu le remarquer, des démarches mimétiques justifiées généralement par des "**capacités de choix limitées**".

C'est précisément dans **la perspective de l'élargissement de ces derniers** que se situe la troisième logique d'action, **celle de la double démarcation**, qui, faut-il le reconnaître, est **encore en gestation** (cas trois uniquement). Elle se distingue par un **degré plus élevé de distanciation** qui peut être qualifié de **distanciation/sublimation** puisqu'elle repose sur une remise en cause permanente de l'ordre établi et œuvre constamment dans le sens de **l'ouverture du champ des possibles**. De ce fait, elle favorise une

---

[1] *Engagement et distanciation* Fayard, 1993.

[2] Voir P. Louart, *Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales* in Cahiers de Recherche de l'IAE, Lille, septembre 1990.

plus grande autonomisation dans la réflexion et l'action, aspects sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre suivant.

Obéissant essentiellement à une **rationalité axiologique**, cette logique construite beaucoup plus sur "**un capital et profit symboliques**" (au sens de P. Bourdieu) signifie dans ce contexte la **double rupture avec la rationalité instrumentale** prévalant tant dans la logique rentière que dans la logique productive uniformisée. Au lieu de se laisser entraîner dans des "processus d'idéalisation" fondés sur "**l'imaginaire leurrant**" (E. Enriquez, 1991), ces acteurs veulent au contraire mettre à distance leur expérience passée et présente et tentent de se situer au-delà de la simple adaptation/soumission à des normes prétendues "universelles".

En stimulant "**l'imaginaire moteur**", cette logique porte en elle les prémices d'une réelle **logique de subjectivation** incontournable dans l'avènement de la modernité (point que nous aborderons plus loin).

Après cette présentation des principales logiques d'action induites et induisant ces processus de différenciation/distanciation, il convient alors d'aborder la **nature de leurs interrelations**.

Comme déjà indiqué, les deux premières sont **antagonistes** et au centre de rapports qui révèlent l'existence d'un "accord caché et tacite sur le fait qu'il vaut la peine de lutter à propos des choses qui sont en jeu dans le champ" (P. Bourdieu, 1994).

Les intérêts radicalement divergents autour d'un changement perçu comme l'éclatement d'un système d'action et son remplacement par un autre (M. Crozier et E. Friedberg, 1977), sont donc à l'origine de tensions et conflits divers qui touchent tous les compartiments de l'organisation, et a fortiori le mode de GRH (le cas trois en est l'exemple le plus frappant).

Si ces clivages entre tendances opposées sont nettement apparents, **ceux divisant les "partisans" du changement méritent d'être examinés de plus près**. A travers les schémas de réorganisation projetée, nous avons pu relever, dans la plupart des cas, **l'affrontement** (latent et ouvert) entre **les tenants d'une démarche rigoriste** pure et dure de rationalisation et ceux défendant une **approche plus souple et plus "participative"**.

En plus des incertitudes et ambiguïtés déjà décrites qui sont à l'origine de ces positionnements, des **équivocités** dénotant des **confusions de signification** mais aussi une multiplicité de significations possibles[1] perturbent davantage ces processus.

---

[1] Voir G. Koenig, *Karl Weick* in RFG, mars avril 1996.

Partant de ce constat, nous pouvons alors affirmer que nous sommes passés de l'"**équivocité constitutive**" de l'entreprise(dont le contenu a déjà été précisé) à une **confusion "transformationnelle"** eu égard aux contours mal définis des configurations organisationnelles projetées. C'est en partie la raison pour laquelle les **jeux de pouvoir internes sont tributaires de l'évolution des rapports de force au sein des appareils d'État**. Les revirements centralisateurs opérés en 1993 et leur impact sur le fonctionnement de FARMACOR et à un degré moindre de ORSID en sont la parfaite illustration.

Par delà cette instabilité organisationnelle commune à toutes les entreprises, il convient de souligner le **caractère moteur et la portée positive de ces contradictions sur l'approfondissement de cette même logique d'action**. Elles mettent en effet à jour ces équivocités et confusions et déclenchent par-là même des **processus d'organizing** (au sens de K. Weick) susceptibles de les réduire.

A travers ces **processus d'"activation"** où les dirigeants se repositionnent vis-à-vis de leur environnement, l'expérimentation de la **sociation/contractualisation** entraîne inéluctablement une **réarticulation** entre les différentes instances (retenues par E. Enriquez, 1992) résultant surtout de la mise en mouvement de **l'instance individuelle** jusque là enfermée dans la logique de la **massification**.

La progressivité de ces mouvements n'est certainement pas linéaire; elle dépend principalement de la nature des compromis et arbitrages négociés entre les forces en présence.

Pourtant, si nous observons de plus près la dynamique de changement engagée dans ces entreprises en nous intéressant à "**l'intelligence du sens**"[1] qui consiste à rechercher et prendre acte "non point du désir des acteurs mais des tendances qui gèrent et structurent leur action et des paradoxes qu'elle entraîne", nous pouvons alors constater une **réalité paradoxale** commune à toutes les entreprises et qui se manifeste de la façon suivante : dans des situations caractérisées par une faible appropriation collective du changement et une multiplication/opposition des rationalités qui portent atteinte à une légitimité déjà fragile des dirigeants, **les démarches opérationnelles prennent le pas sur les démarches symboliques** (voir. P. Louart, 1995, 1996).

Aussi, au lieu de favoriser et d'élargir les échanges en vue d'asseoir les mécanismes d'ajustement et de **délibération** (voir P. Zarifian, 1996), n'avons-nous pas remarqué au contraire la tendance à **opérer en vase clos** et

[1] G. Groux cité par D. Courpasson Op. cit.

en cercle restreint (les tentatives d'accorder plus de place au débat au sein de FARMACOR et ORSID restant relativement limitées).

Un des principaux facteurs explicatifs de cette façon de procéder réside à notre avis dans **la volonté de camoufler et de taire les divergences et dissensions internes aux groupes dirigeants** ; ce qui n'aboutit en réalité qu'aux résultats contraires à ceux recherchés. L'importance de l'informel dans ces modes d'organisation et les **coalitions souterraines** formées sur la base de la communauté d'intérêts (généralement d'ordre matériel) et d'affinités groupales (espaces d'expression de l'opinion privée) servent alors de canaux privilégiés de circulation de l'information. Ainsi, la divulgation des secrets des coulisses apporte en permanence des démentis cinglant à l'homogénéité affichée.

Le fort degré d'hétérogénéité et la **fragmentation des représentations organisationnelles chez les dirigeants** déjà relevés dans des études empiriques[1] n'est certainement pas sans incidence sur le contenu et les formes que revêt la GRH.

En guise de récapitulation, la table de contrastes présentée ci-après permet de mettre en relief les diverses formes d'hétérogénéité et discontinuité de ces processus de changement.

---

[1] voir la thèse de H. Nekka, *Management des entreprises publiques : contribution à la détermination des logiques d'action sous-jacentes à leur fonctionnement (le cas des entreprises industrielles algériennes)* Lille, octobre 1994. L'auteur aborde cette hétérogénéité par rapport à l'intervention étatique ; quatre attitudes sont alors recensées chez les dirigeants : celle des **partisans**, des **indifférents** (intervention considérée comme secondaire), des **adversaires**, et enfin des **indéterminés** (avantages et inconvénients de l'intervention).

On peut également citer les travaux de M. Madoun, qui à travers l'étude d'entreprises algériennes et roumaines retient quatre styles de leadership : .le **négociateur** (volonté d'éviter les conflits et recherche de la paix sociale), .**l'entrepreneur commercial** (réalisation d'objectifs économiques et commerciaux), .le **politique** (utilisation de l'entreprise comme tremplin pour une carrière politique et recherche des faveurs de la tutelle), .**l'entrepreneur social** (recherche de l'implication des salariés dans la réalisation des objectifs). Voir article intitulé *Rôle de la GRH dans la conduite du changement : le contexte des économies en transition,* Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 1993.

TABLE DE CONTRASTES : PROCESSUS DE CHANGEMENT ET LOGIQUES D'ACTION

	MÉTALOR	VERANOR	ORSID	FARMACOR	SIDET
Capacités de changement et degré de flexibilité	Faibles	Faibles	Élevées → modérées	Élevées → modérées	Faibles
Modes de réaction	Temporisation	Hésitation	Anticipation → répétition	Surréaction → neutralisation	Inaction
Investissement de l'équipe dirigeante	Faible → modéré	Modéré	Élevé → forte hétérogénéité	Élevé (front intérieur) → atténué	Faible
Appropriation du changement par les cadres interviewés	Lente - Partielle	Partielle	Plus rapide	Plus rapide	Très lente
Logiques d'action*	Adaptation passive	Adaptation passive	Intégration active (double démarcation embryonnaire)	Intégration active	Adaptation passive

**Compte tenu de l'hétérogénéité des équipes dirigeantes, la caractérisation figurant sur ce tableau correspond aux logiques d'action dominantes lors du déroulement de l'étude empirique.*

8.2.2 Construction de la GRH : sur fond de paradoxes et de dilemmes

De l'examen des cas présentés, il apparaît clairement que cette fonction connaît les mêmes tensions (avec des degrés différents) et dilemmes produits par des situations paradoxales que nous verrons plus bas.

Ce sont par delà ces aspects communs, **les pratiques émergentes qui, reliées aux logiques d'action** retiennent notre attention et permettent ainsi d'apporter des débuts de réponse à nos principaux questionnements. Elles révèlent en effet **la diversité des conditions** de passage v/s de stagnation de l'administration du personnel (application de règles préétablies et impersonnelles) à la GRH (pilotage de processus).[1]

C'est aussi à partir des portée et limites de ces pratiques que peuvent être également envisagées avec réalisme (notion que nous serons appelé à expliciter) les **perspectives d'évolution/transformation de cette fonction** dans ce processus de mutation organisationnelle.

[1] Au sujet des distinctions entre administration et gestion du personnel, voir B. Galambaud, *Des hommes à gérer*, ESF Editeurs, 1991.

Parmi les **huit** dilemmes et tensions qui traversent le champ de la GRH (voir P. Louart, 1993), **trois** semblent occuper une place centrale durant cette phase. Bien que fortement interdépendants dans la réalité, nous les aborderons séparément pour la clarté de l'exposé.

En premier lieu, **l'opposition implication/exclusion des salariés** revêt un contenu assez spécifique dans la mesure **où le mode d'entrée obligatoire des individus dans l'économique commence paradoxalement par leur exclusion/éviction de l'entreprise.**

L'acte de naissance ou fondateur de la GRH consisterait, selon les représentations dominantes en la mise en œuvre de plans sociaux qui prennent la dénomination officielle de "prise en charge du volet social".

Au centre de cette action, figure la **gestion des sureffectifs**. Celle-ci obéit dans tous les cas (à l'exception du cas quatre dont la situation financière est relativement meilleure et, à un degré moindre, le cas cinq où la défection des agents qualifiés est manifeste) à **une conception du downsizing réduite à sa plus simple expression** (réduction des effectifs "pléthoriques" par le blocage des recrutements, le non remplacement des départs et l'aide aux "départs volontaires").

Dans les deux entreprises (VÉRANOR et ORSID) où cette procédure connaissait un début d'application au moment de nos investigations, on peut particulièrement noter :

- **Les divergences au sein même des équipes dirigeantes quant à l'incidence de ces départs sur l'amélioration des résultats** de leur entreprise. Pour certains, cette opération est présentée comme la principale condition de l'efficacité alors que pour d'autres au contraire (qui tiennent à exprimer "leur avis personnel" -DRH de VÉRANOR, Directeur Financier et Directeur de l'Organisation de ORSID par exemple-), les causes des contre-performances ne résident pas uniquement dans les sureffectifs mais relèvent du fonctionnement global de leur entreprise.

- **Le caractère précipité voire "bâclé" dans la préparation et la mise en œuvre de cette opération** particulièrement dans le cas trois (non définition des postes concernés, maintien des schémas d'organisation...) suscite, comme nous l'avons vu, des critiques acerbes de certains dirigeants mais surtout des cadres de la DRH elle-même. Ce qui paraît pour le moins surprenant de prime abord mais se comprend aisément dès que l'on constate le marasme qui prévaut dans cette structure.

- **Les effets pervers** obtenus qui se traduisent par le départ des salariés les plus qualifiés composant le "noyau dur" du personnel. Dit de façon triviale, les "indispensables" partent et les "indésirables" restent.

Ce qui ressort de ces pratiques, c'est **la prédominance des visions à court terme**[1] qui ne permettent pas le traitement de fond des pathologies (voir A. Jenkins, 1996) organisationnelles déjà décrites.

Limitée donc à la simple réduction des effectifs sans reconfiguration de l'organisation du travail, cette thérapie risque d'être "plus dangereuse que le mal lui même" (P.X. Meschi, 1996).

L'étude de l'avant, pendant et après restructuration mériterait d'être menée afin d'évaluer l'impact de ces formes de downsizing sur l'efficacité des organisations. Les hypothèses formulées par le dernier auteur cité pourraient alors servir de base à ces études empiriques.

Bien que **la réduction des effectifs soit souvent perçue comme une fin en soi**, les actions engagées dans ce sens ont permis, contrairement à la technique de l'évitement utilisée à Metalor, de mettre au grand jour la **question centrale de la refonte du système productif**.

Sur ce plan, **les oscillations entre détaylorisation et retaylorisation** apparaissent dans tous les cas étudiés. **Deux positions** semblent se dégager. La première **assimile purement et simplement rationalisation à taylorisation** et se focalise sur la "construction de l'acteur méthodes" (A. Hatchuel, 1994) et son corollaire l'intensification du contrôle.

Derrière cette tendance, se retrouvent aussi bien ceux qui l'affirment ouvertement que ceux qui adoptent un antitaylorisme de façade (Le DRH de ORSID en est l'exemple le plus frappant).

A l'opposé, la seconde opte, comme nous l'avons vu, pour un **modèle rénové** aux contours encore mal tracés mais favorisant la "**participation des salariés**" notamment dans la définition de "projets d'entreprise".

L'issue de ces oscillations et contradictions autour du "basculement d'un système à un autre" (R. Boyer, 1993) et qui sera abordée dans la présentation des scénarios, ne se limite pas bien entendu au seul cadre de l'entreprise.

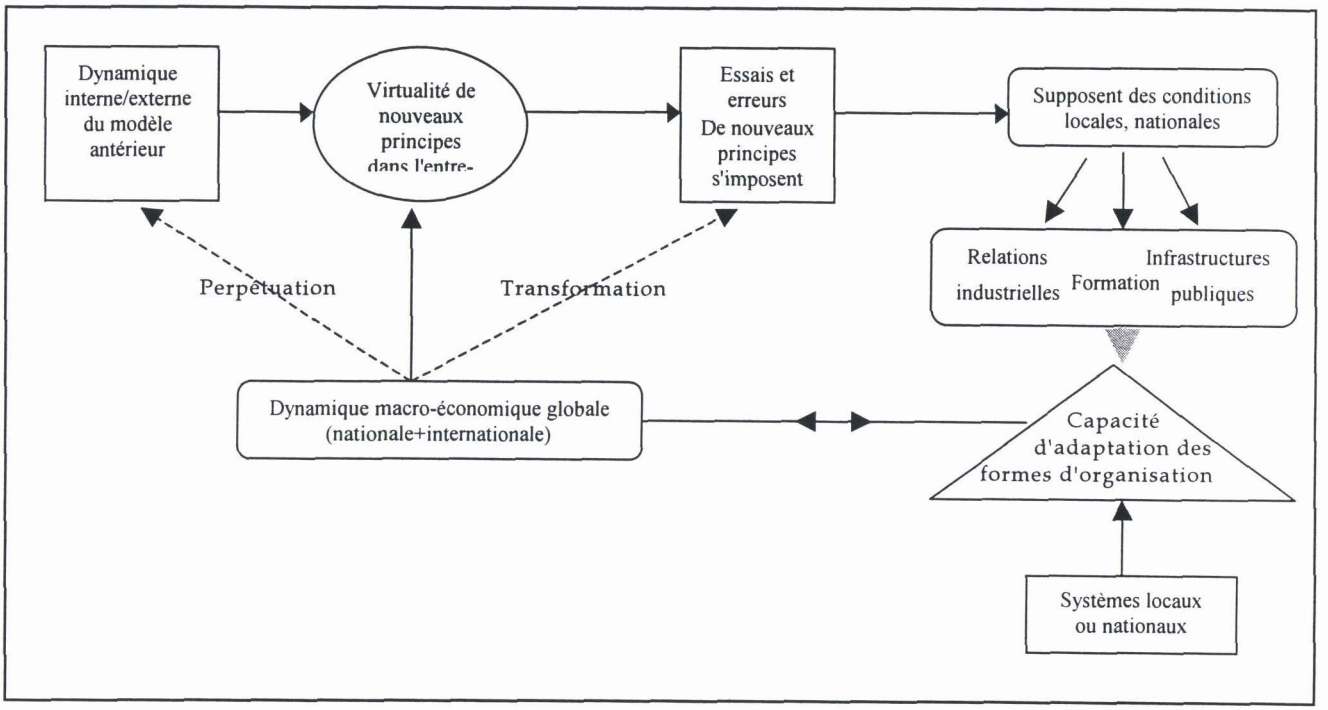
Le schéma ci-après met en évidence l'imbrication des différentes dimensions intervenant dans ce processus (nous y reviendrons).

---

[1] C'est là une des preuves de la difficulté de gérer les dilemmes temporels face auxquels certains décideurs vivent l'urgence et ses contraintes tout en étant conscients qu'il faut du temps pour l'échange et l'apprentissage psychologique; voir P. Louart, *Trois paradoxes en GRH* in Cahiers de la recherche, IAE de Lille, 4/1990. Ces dilemmes sont d'autant plus difficiles à gérer lorsque l'on fait face à une situation sociale explosive. Dans ce cas le mimétisme constitue indéniablement une forme de protection.

Dynamique de transformation d'un système productif

(à partir de R. Boyer, 1983)



Si le dilemme implication/exclusion s'est généralement soldé par des **compromis déséquilibrés** et focalisés sur la seule "rationalisation" des effectifs, l'implication et la "(re)mobilisation" de ces derniers va à son tour donner naissance à un autre **dilemme opposant individualisation et globalisation**. Malgré la multitude de discours tendant à présenter l'individualisation comme le moyen privilégié d'assurer la "reconnexion" entre contribution et rétribution, seules deux entreprises (ORSID) et à un degré moindre (FARMACOR) se sont engagées dans cette voie.

Contrairement aux autres entreprises où la "négociation" de la convention collective s'est limitée à la reproduction des nouvelles dispositions législatives et à l'augmentation généralisée des salaires, dans ces deux entreprises, celle-ci est saisie comme une **opportunité pour entreprendre une refonte des modes de classification et rémunération en place** (cas trois notamment).

Dans ce dernier, cette expérience a alors mis à nu **l'incompatibilité de l'individualisation avec un mode de gestion bureaucratique** fondé sur une structure de pouvoir "centripète" voire autocratique et un modèle "objectivant" de GRH (F. Pichault, 1995) basé sur l'impersonnalité des règles. Notons au passage que la défense de ce modèle **constitue le dénominateur commun de l'action des syndicats** toujours centrée sur les "marchandages distributifs".

Les autres tensions provoquées par l'introduction de cet outil (décentralisation et contrôle de la mise en œuvre du dispositif)[1] sont alors traitées dans le sens de sa remise en cause progressive jusqu'à sa "**dénaturation**" totale.

Le mode de règlement de ces tensions dénote la fragilité des compromis adoptés et **l'instabilité des rapports de force** dans des organisations en crise, instabilité accentuée comme nous l'avons déjà soulignée par les pressions externes.

Si l'implantation de ce nouveau mode de rémunération est rendue possible par la domination à un moment donné de la logique d'intégration active, les "défauts de pertinence" déjà évoqués dans la démarche adoptée (négligence de la dimension symbolique notamment) doublés des risques qu'ils représentaient sur la "préservation des acquis" allaient faciliter et intensifier la contre offensive des "coalitions conservatrices".

Dans de telles conditions, **la violence technique s'avère nettement insuffisante pour faire passer les pratiques nouvelles** et encore moins pour modifier par transformation les mécanismes qui entretiennent les schémas organisationnels en place (P. Louart, 1995).

Aussi, les promoteurs de cette refonte vont-ils se trouver dans une sorte de **quête permanente de légitimité**[2] et acculés à la quasi clandestinité pour contrer les "autres".

Ces tentatives d'autonomisation de la fonction RH menées dans ces deux entreprises où le volet formation a également commencé à être pris en charge puis abandonné (cas trois surtout), prouvent amplement que les modes de fonctionnement organisationnel restent, malgré la profusion de discours sur le "rôle central et stratégique" de cette fonction, profondément soumis à une **logique de territoire et non de missions** qui favoriserait d'autres formes de coordination (B. Galambaud, 1993).

Malgré les avancées enregistrées dans ces deux entreprises qui ont permis de **poser les premiers jalons de cadres d'action susceptibles de promouvoir une autre façon de gérer les hommes**, la tendance à la marginalisation de la fonction reste encore lourde. Au mieux, on accepte de lui confier un rôle d'accompagnement ou de support dans la réalisation de "plans de redressement" généralement soumis au "diktat" de la logique financière ; rôle que contestent et rejettent énergiquement certains acteurs

---

[1] Les conflits déjà nombreux entre le siège et les unités opérationnelles vont s'intensifier notamment avec celles qui s'obstinaient, malgré leurs résultats négatifs, à vouloir "gratifier" l'ensemble de leur personnel.

[2] N. Alter, *La lassitude de l'acteur de l'innovation* in Sociologie du Travail n°4/1993.

(certes minoritaires) qui n'ont pas désarmé et continuent de se battre pour que cette fonction devienne un levier et un vecteur de changement.

Cette lutte pour la "réhabilitation légitime" de cette dernière déclenche à son tour d'autres tensions et **dilemmes opposant modèles universels et contingences locales**.

Notons que ces derniers sont déjà présents dans le choix de l'instrumentation où la puissance des effets de mode a tendance à obscurcir le champ de vision[1] d'autant que les compétences disponibles se caractérisent souvent par des **défauts de professionnalisme** (conçu comme mélange d'instrumentation technique et d'intelligence des situations).

C'est surtout le cas des entreprises dont le fonctionnement est dominé par la logique d'adaptation passive où l'on se contente, la plupart du temps, à rechercher et "courir après" de prétendus "motivateurs universels" (M. Thévenet, J. L. Vachette, 1992) en vue de les transplanter ou plutôt les plaquer puisque l'on ne se soucie guère de la mise en place des cadres appropriés à la négociation/acceptation et partant construction/implantation de ces outils.

Cette tendance au placage s'inscrit dans le prolongement de la démarche gouvernementale déjà présentée et confirme une nouvelle fois le caractère fortement dépendant de ces organisations.

A l'inverse, dans les entreprises qui ont choisi (ou du moins une partie de leur encadrement) **de ne pas subir le changement**, des efforts appréciables en vue de dépasser intelligemment (malgré toutes les limites constatées) ces dilemmes ont été déployés.

S'ils ont abouti, comme nous l'avons vu à la mise en œuvre d'actions de formation afin de maîtriser les universaux du management d'un côté, ils ont par contre insuffisamment été orientés, lors de l'implantation de nouveaux outils, vers la **prise en compte du double niveau de contingence** (spécificités du contexte et surtout subjectivité des acteurs, voir P. Louart, 1995).

N'oublions pas que nous sommes dans une situation assez paradoxale où **"l'ouverture" de l'économie vers l'extérieur semble conduire à la "fermeture" des possibilités à l'intérieur**. Malgré cela, on a pu relever deux modes contradictoires de traitement de ce dilemme ; le premier privilégiant clairement **l'application** de systèmes de **gestion standardisée** (cas un et deux) alors que le second tend vers **l'élaboration de systèmes plus contex-**

[1] H. Landier cité par P. Louart, Op. cit.

tualisés (cas trois et quatre). Quant au cinquième cas, c'est surtout la justification permanente de "l'incapacitation" qui prend constamment le dessus.

Les réponses contrastées apportées à ce dilemme universalité/contingence (la notion d'universalité méritant à l'heure de la "mondialisation" d'être explicitée) qui ne se limite pas uniquement au domaine de la gestion mais traverse toute la société, mettent en évidence les limites des thèses culturalistes.

Sans verser dans un "**anticulturalisme primaire**"[1] qui réduit la "culture à l'immobilisme" et en fait le règne des préjugés et autres survivances des "mentalités traditionnelles", nous pouvons affirmer que les choix opérés par les acteurs dépendent surtout de leurs **capacités à donner du sens à leur action et par là même à s'autonomiser**. Cela ne signifie nullement le repli identitaire porteur de comportements régressifs mais bien au contraire l'ouverture au monde sans que celle-ci ne se limite à une simple normalisation/conformisation, notions sur lesquelles nous reviendrons.

La comparaison inter-sites a abouti au tableau ci-après qui décrit les obstacles mais aussi les possibilités d'intervention de la GRH dans le sens de l'instauration d'une régulation conjointe.

[1] P. D'iribarne, Contre l'anticulturalisme primaire, in RFG, nov.-déc., 1992.

Tableau comparatif inter-sites : place et rôle de la DRH

	METALOR	VERANOR	ORSID	FARMACOR	SIDET
Position organisationnelle de la GRH et mode de fonctionnement	Direction centrale Instrumental	Direction centrale Instrumental	Direction centrale Partenariat ➢ instrumental	Direction centrale Partenariat ➢ instrumental	Direction supprimée
Définition des politiques et procédures	Administration centraliséée	Administration centraliséée	Conception centralisée ➢ mise en œuvre décentralisée	Début de gestion décentralisée	Maintenance administrative
Homogénéité de la DRH	Faible	Nouvelle équipe "soudée"	Forte ➢ Faible	Forte ➢ Faible	Minimale
Gestion des sureffectifs	Contournée	Downsizing économique (départs volontaires)	Downsizing économique (départs volontaires)	Non prioritaire (entreprise "viable")	Défection (fuite des agents qualifiés)
Négociation de la convention collective	Limitée à la revalorisation des salaires	Limitée à la revalorisation des salaires	Moyen de transformation des modes de classification et rémunération.	Début de transformation des modes de classification et rémunération	Limitée à la revalorisation des salaires
Individualisation de la gestion	Modèle "objectivant" (globalisation)	Modèle "objectivant" (globalisation)	Engagée et généralisée ➢ "détournée"	Engagée partiellement	Modèle "objectivant" (globalisation)
Action de formation et de développement des RH	Insignifiante	Insignifiante	Amorcées ➢ remises en cause	Vaste programme Début de réalisation	Inexistante

Les tendances lourdes caractérisant ces réalités organisationnelles autorisent une première construction typologique[1].

Si toutes les entreprises peuvent être désignées comme des "entreprises en crise" (dont l'intensité est variable), **la non homogénéité de leur structure de réponse** mérite d'être clarifiée.

Dans ce sens, nous avons pu retenir trois formes principales qui se situent entre deux pôles : celui de la **docilité/passivité** d'un côté et de l'autre celui de la **combativité/réactivité**. Entre ces deux pôles, se trouve une forme intermédiaire qui est celle de la **temporisation**.

Sur cette base, trois types de comportement peuvent être retenus :

- **L'entreprise agonique ou "sauve qui peut"** : dominée par la logique d'adaptation passive, **elle reste soumise aux aléas du fonctionnement de**

[1] Pour ce faire, nous nous sommes inspiré d'une typologie dressée à partir d'enquêtes réalisées sur des entreprises polonaises (J. Beksiak cité par B. Chavance, Les réformes à l'Est, Op. cit) ainsi que celle portant sur les mondes sociaux des entreprises, M. Uhalde et al., Op cit.

l'autorité de tutelle et s'en sert comme justification/rationalisation de son immobilisme. Un tel mode de fonctionnement débouche forcément sur des comportements de défection dont le souci principal est, comme nous l'avons vu, de "tirer ses marrons du feu" (le cas cinq en est l'illustration parfaite).

Dans ce type d'entreprise où **la fonction RH est réduite à sa plus simple expression** (rémunération en fonction du bon vouloir de la banque), l'évolution ne peut donc qu'être aléatoire[1], la condamnation à la disparition étant presqu'irrémédiable.

- **L'entreprise paralysée ou "jusqu'à nouvel ordre"**: bien que le mode de réponse soit **identique**, il peut traduire des **réalités organisationnelles assez différentes**. On retrouve en effet dans un premier temps l'entreprise qui obéit à la **logique de l'évitement** et du contournement et **reporte constamment les échéances** surtout lorsqu'il s'agit de questions sensibles comme celle de la compression d'effectifs par exemple.

En décidant l'indécision[2] et en pratiquant la "politique de l'autruche" (cas MÉTALOR), ce type d'entreprises, bien qu'autonomes officiellement, trouve son salut dans la reproduction/actualisation des formes de dépendance.

Si ces entreprises optent délibérément pour la **temporisation** (autre forme de "résistance" au changement), ce n'est pas le cas de **celles dont le fonctionnement est bloqué** par les hésitations découlant des **fluctuations constantes du rapport des forces**. On assiste dans ces conditions à un jeu à somme nulle et à une **neutralisation réciproque des logiques d'action antagonistes** (cas deux, où l'on note des conflits ouverts entre diplômés et non diplômés et entre "anciens" et "nouveaux").

Dans ce type d'entreprise où **la fonction RH reste marginalisée/instrumentalisée**, l'évolution des configurations organisationnelles suit une courbe en "dents de scie" et s'effectue donc par "sauts".

- **L'entreprise combattante ou "sans répit"** : celle où la logique d'intégration active domine et se traduit par une **volonté d'anticipation** sur le cours des événements (cas trois et quatre). En tentant de mener leur propre expérience d'autonomisation, ce type d'entreprise, au lieu d'occulter les conflits et tensions, décide de les gérer dans la perspective de transformer l'existant. Ce qui a permis un **début de création de cadres d'action favora-**

---

[1] Les modes d'évolution retenus (voir A. Desreumaux, 1994, 1996) pour chaque type d'entreprise restent généraux et ne revêtent ici qu'un caractère indicatif.

[2] Une étude approfondie des pratiques décisionnelles permettrait certainement d'enrichir les catégorisations déjà existantes.

bles à l'émergence d'une GRH et à son intervention active à un moment donné (dans le cas trois en particulier) dans l'amorce et la réalisation d'actions de changement.

Dans ces cas, les discontinuités de ces processus s'inscrivent donc dans une **évolution de type "stop and go"** qui révèlent des formes particulières d'incrémentalisme (nouveau système - contre-système)[1]. Leur régularité et continuité mais surtout leur **irréversibilité** dépend en grande partie du degré de **pugnacité** v/s de **lassitude** (voir N. Alter, 1993) des acteurs porteurs du changement.

Partant de l'idée que les entreprises sont des micro-sociétés, on pourrait envisager de les scinder à un niveau plus général en **deux grandes catégories**[2]. Pour ce faire, nous empruntons à C. Lévi-Strauss[3] la métaphore par laquelle il distingue les "sociétés froides" des "sociétés chaudes". Les premières ressemblent à l'horloge qui n'accélère jamais alors que les secondes rappellent la machine à vapeur qui accélère la vitesse de déplacement de son piston.

Ainsi et par extension, les entreprises du type "sauve qui peut" et "jusqu'à nouvel ordre" appartiendraient au groupe des **entreprises "froides"**. A l'inverse, les entreprises combattantes ou "sans répit" seraient considérées comme **entreprises "chaudes"**.

En résumé, les entreprises "froides" se distinguent par la "**fossilisation des représentations** résultant de dizaines d'années de fonctionnement et de pratiques bureaucratiques" (N. Alter, 1990). L'immobilisme est alors compensé par des excès de parole qui prennent souvent la forme de bavardages stériles voulant "ressusciter" des concepts souvent momifiés et qui n'aboutissent en fait qu'à **(con)geler des "stocks morts" de connaissance**.

A l'opposé, les entreprises chaudes essaient en permanence de questionner leur mode d'organisation, en vue de développer leur connaissance d'elles-mêmes. En choisissant d'**agir dans l'incertitude** et en œuvrant dans le sens de **l'ouverture de leur mode de fonctionnement**, elles déclenchent des dynamiques et "bouillonnements" organisationnels favorables à la "métamorphose et à la genèse de nouveaux acteurs" (A. Hatchuel, 1994).

---

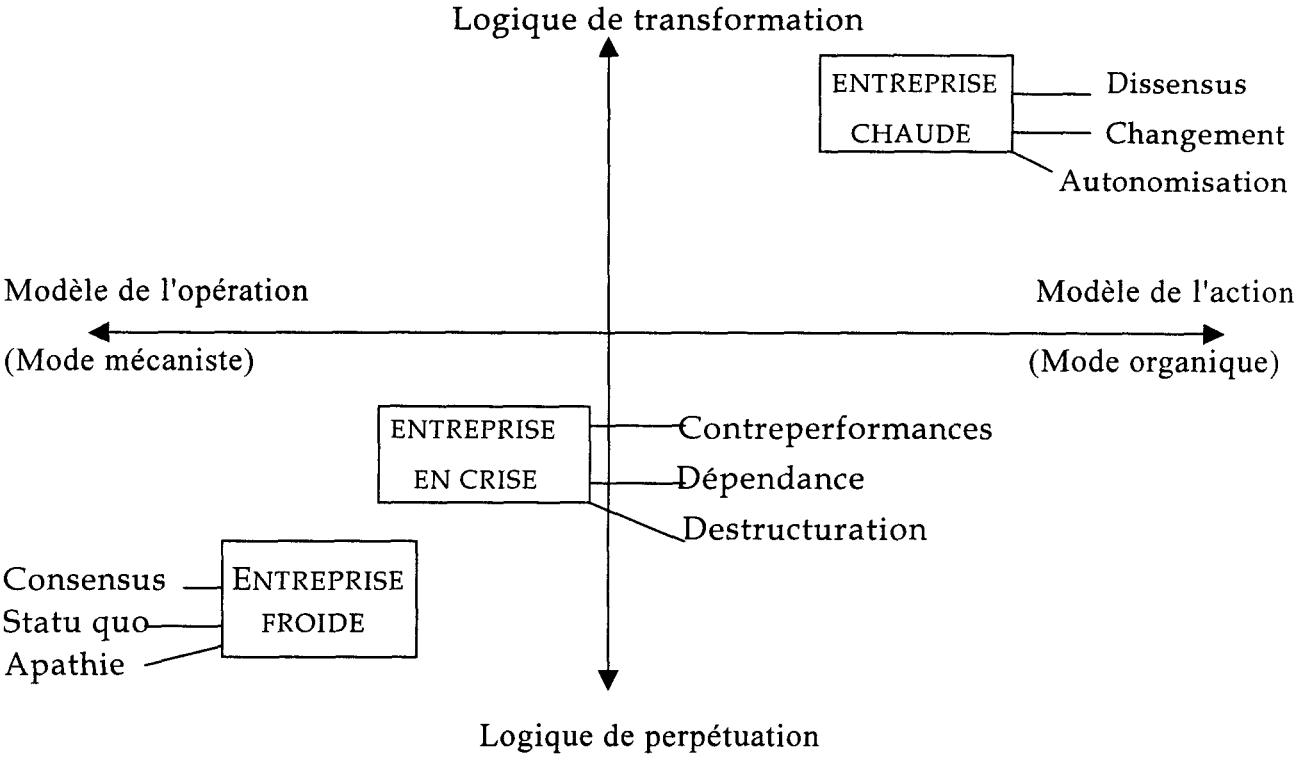
[1] Selon le schéma de Salerni cité par F. Pichault (1993).

[2] Précisons qu'il ne s'agit nullement de catégories pures et hermétiques, la réalité laissant toujours apparaître des combinaisons particulières résultant de mouvements pendulaires permanents ; ce qui n'exclut pas la prééminence d'une configuration donnée à un moment donné.

[3] Anthropologie structurale, Plon, 1974.

Pour mettre en relief le caractère dynamique de cette typologie, nous avons jugé utile de les représenter schématiquement. Les deux axes[1] retenus permettent alors de les positionner en fonction de leurs caractéristiques principales respectives.

RÉACTIVITÉ DES ENTREPRISES



Bien que lacunaire, cette construction typologique tente de mettre en évidence à la fois **l'unité et la diversité des modes de réponse** des entreprises étudiées. C'est alors à partir de **cette dialogique "réactionnelle"** inhérente à ce processus de désorganisation/réorganisation de ces dernières mais également de la société dans son ensemble que nous mènerons notre réflexion "conjecturale" sur les **configurations possibles et plausibles de la fonction RH** en liaison avec le(s) système(s) productif(s) émergent(s).

[1] La distinction entre opération et action opérée par P. Zarifian (1995) s'appuie sur celle retenue par Spinoza entre contrainte et liberté, "l'individu opère lorsqu'il est contraint, il agit lorsqu'il est libre".

CHAPITRE 9

VERS UN RENOUVEAU PARADOXAL

Envisager les trajectoires d'évolution possible au plan micro impose nécessairement la prise en compte des interdépendances entre niveau global et local. Comme la réalité des entreprises algériennes combine des traits des économies en transition et en développement , nous présenterons succinctement les résultats de réflexions prospectives menées à ce sujet.

9.1 Scénarios globaux : entre pessimisme systémique et principe d'espérance

Commençons par présenter ceux ayant trait à la "transition post-socialiste". En raison des "incertitudes systémiques" et la tendance au surgissement d'événements non programmés, certains auteurs envisagent, tout en étant conscients des risques et limites d'une telle entreprise, divers scénarios allant des projections les plus optimistes au plus pessimistes. Ainsi X. Richet (1992) retient trois scénarios.

Le premier prendrait la forme d'un **cercle vertueux de la transition** et aurait pour principale caractéristique une **stabilisation macro-économique** découlant des succès des programmes de privatisation et restructurations industrielles, stabilisation qui permettrait à ces économies de réussir leur insertion dans l'économie mondiale.

Dans ce cas de figure, où l'on s'orienterait vers un modèle "d'économie de marché libéral", les **gouvernements conserveraient le soutien d'une grande partie de la population**.

Le second, qualifié de "**transition inachevée**" serait en revanche marqué par une réussite partielle des programmes de stabilisation et souffrirait donc d'une **persistance de la récession**.

Outre la faiblesse des investissements étrangers, l'économie de marché ne se développerait alors que de façon marginale (commerce, services), l'État gardant encore de nombreuses prérogatives en matière industrielle. Cette situation aurait pour conséquence la prééminence d'un secteur public poursuivant beaucoup plus des objectifs politiques et sociaux (maintien de l'emploi notamment).

Selon le troisième scénario, le plus pessimiste, la **transition devient impossible** en raison de **l'aggravation des déséquilibres** macro (accroissement de l'endettement et hyper inflation non maîtrisée) et de l'important décalage entre mesures macro et restructurations industrielles (pans entiers de l'industrie totalement obsolètes). A cela, s'ajouteraient la faiblesse des investissements étrangers, l'insuffisance des ressources financières pour réaliser les privatisations qui, doublées des craintes de débordements sociaux, limiteraient considérablement la portée des mesures de libéralisation.

Dans le même ordre d'idées, B. Chavance (1993, 19994), propose deux scénarios aux couleurs différentes.

Le premier qualifié de "**gris**" se caractériserait par une **production "stagnante"** due en grande partie à l'**inertie du secteur public** et une croissance faible assurée essentiellement par le secteur privé. Au plan sociopolitique, la situation de dépression affaiblirait le consensus basé sur le rejet de l'ancien système et porterait atteinte à une légitimité déjà fragile de l'État.

Contrairement à ce schéma "stagnationniste" , le second scénario de couleur **rose** permettrait une sortie progressive vers un "capitalisme moderne". On assisterait dans ce cas à une poursuite active mais pragmatique de la politique de privatisation qui serait accompagnée d'une restructuration et d'une gestion optimale du secteur public basée sur un "**nouvel interventionnisme**" favorisant ainsi sa commercialisation au sens économique du terme.

Selon cet auteur qui "évite l'hypothèse d'un scénario noir", l'issue de la transition (grise ou rose) considérée comme processus social total, dépend en grande partie des "États successoraux à tirer les leçons des erreurs conceptuelles ou politiques déjà commises".

Adoptant une attitude plus prudente et plus critique vis à vis des pronostics qui "risquent d'être dépassés par les mutations effectives à peine l'encre séchée", W. Andreff (1993) déplore, non sans ironie, que la "beauté des scénarios, comme celle des roses, ne dure que le temps de leur fraîcheur". Il milite alors pour **un recours (ou retour) à la théorie des systèmes économiques** et justifie son choix par le fait que ces derniers permettent de mesurer quantitativement (dans une optique comparative) certains éléments structurels et facilitent l'évaluation de l'avancement des restructurations en cours.

En outre, ces approches comparatives auraient le mérite de révéler la diversité des processus de transition et remettre, par la même occasion à l'ordre du jour, les questions de **convergence et/ou congruence** des systèmes socialiste(s) et capitaliste(s).

Le regain d'intérêt pour la théorie de la congruence esquissée au début des années quatre-vingts par cet auteur, et à laquelle nous avons déjà fait allusion, résulte des processus observés de "**communisation** de l'économie de marché et de **capitalisation** des économies communistes"[1], processus qui peuvent alors conduire à la formation d'un système global incluant, voire reposant, sur les "pires caractéristiques des économies occidentales et des pays de l'Est".

Les tendances négatives dominantes constatées et déjà décrites pourraient -au cas où cette transition ne "déboucherait pas assez rapidement sur une économie de marché pleinement constituée"- confirmer l'hypothèse de la congruence (**cumul des plus graves inconvénients des économies socialistes et ceux d'un "capitalisme sauvage"**) des systèmes. Certainement pas "désirable, cette dernière n'est pas totalement improbable".

Si l'avenir du "socialisme d'État" reste difficilement prévisible (le récent naufrage de l'économie russe en est la dernière preuve palpable) dans les pays censés servir de modèle à leurs émules du "Tiers-Monde", il est des plus incertain pour ces derniers mais aussi, convient-il de le préciser, pour l'ensemble des pays du "Sud".

Essayons de voir brièvement les pronostics qui leur sont réservés.

Si l'on se réfère aux prévisions de la Banque Mondiale, qui, pourtant, se distingue par son éternel optimisme (malgré la récession qui frappe ces pays), les perspectives sont "**mitigées**"[2] au sujet de l'Algérie. On admet en effet qu'une "stagnation ou diminution des prix du pétrole compromettrait la mise en œuvre des réformes économiques pourtant indispensables".

L'évolution de cette économie rentière et extravertie dépend donc en grande partie des tendances de l'économie mondiale.

Une étude prospective[3] menée à ce sujet retient **quatre scénarios** à l'horizon 2015 :

le premier serait celui du "**grand basculement**" et se caractériserait par une forte dynamique libérale sous leadership asiatique ;

---

[1] C. Levinson cité par W. Andreff, Op. cit.

[2] H. Wyss, (directeur du bureau européen de la Banque Mondiale), *Quelle croissance pour les pays en voie de développement à l'horizon 2002*, in Futuribles, novembre 1993.

[3] Bureau central de planification néerlandais, *Quatre scénarios sur l'économie mondiale*, in Futuribles, juin 1995.

le second, celui de la "**renaissance européenne**" serait basé sur une mondialisation de l'économie "tempérée" par une politique communautaire européenne ;

le troisième, celui de la **crise mondiale**, qui se traduirait par une détérioration des relations entre blocs protectionnistes antagonistes ;

le dernier qualifié de "**croissance équilibrée**" se traduirait par un développement durable, multipolaire et coopératif.

Malgré leur tentative de prévoir toutes les éventualités, les auteurs de cette étude reconnaissent tout de même que "l'avenir est fondamentalement incertain à de nombreux égards, et la seule contribution d'un tel scénario unique serait de créer un faux sentiment de certitude". S'agissant des pays de l'Est et du Sud, ils relèvent néanmoins les tendances dominantes suivantes :

longue période de temps nécessaire à la reconstruction des économies en transition (contrairement aux logiques court-termistes qui ont prévalu au départ dans les démarches des instances financières internationales) ;

le développement de la plupart des pays du Tiers-Monde prendra encore plus de temps que la reconstruction des économies en transition.

Quel que soit le contenu des scénarios proposés, il ressort clairement que les évolutions ne sont nullement linéaires mais suivent un mouvement de balancier entre le pôle de la croissance d'un côté, et celui de la récession voire du chaos (notamment pour les pays du Sud) de l'autre.

Ces oscilliations contradictoires correspondent et dépendent en fait des contours et formes actuels et à venir épousés par le phénomène de "mondialisation".

9.2 Mondialisation et développement : les risques d'un ordre "globalitaire"[1]

L'abondante littérature consacrée à ce sujet et les vives polémiques qu'il suscite, sont certainement le produit de **l'ambivalence[1] et des contradictions inhérentes à ce processus**, que nous examinerons plus loin.

---

[1] I. Ramonet, *Régimes globalitaires*, Le Monde diplomatique, janvier 1997. Ce néologisme est utilisé par l'auteur pour mettre en relief l'apparition de nouvelles formes de totalitarismes liés aux "dogmes de la globalisation et de la pensée unique qui abandonnent aux marchés financiers la direction totale de la situation dominée".

Les traiter de façon approfondie dépasse bien évidemment le cadre de ce travail. Aussi, nous bornerons-nous à prendre en compte les caractéristiques essentielles de ce phénomène sans lesquelles toute réflexion sur les perspectives d'évolution économique et sociale (au double plan macro et micro) se trouverait certainement dans une impasse.

Tout d'abord, la généalogie de ce concept est problématique[2], vu la multitude des significations qui lui sont données. En effet, si certains ont tendance à l'assimiler à la **globalisation** (au sens anglo-saxon), d'autres préfèrent soit "l'insérer dans la **planétarisation**" en soulignant l'interdépendance entre mondialisation, planétarisation et globalisation (E. Morin, 1997), soit la remplacer par celle de **triadisation**[3] plus "respectueuse des tendances à l'œuvre" et reflétant cet "ordre enchevêtré" de l'économie mondiale.

Par delà ces divergences au plan étymologique, l'aspect qui doit retenir notre attention réside surtout dans le fait que **ce mot fonctionne à la fois comme fascination et souvent comme repoussoir**[4]. C'est là la résultante de tensions croissantes entre une **dynamique de la puissance qui se renforce** (sous la pression de l'économique) et une **problématique du sens qui s'effrite** (perte de soubassement téléologique)[5].

Le "divorce entre sens et puissance et entre **logique intégratrice de l'économie et dynamique désintégratiste de l'identité**" qui prend souvent des formes violentes présente de gros risques de désintégration de l'État sous l'effet d'un repli de chacun sur ses traditions, sa religion, sa langue, sa tribu[6].

L'apparition de ces contradictions et leur multiplication/intensification découlent principalement de **l'éclatement de la structure bipolaire** (deux blocs rivaux capitaliste et socialiste) des relations internationales et son remplacement par une **unipolarité** fondée sur la prétendue "suprématie" du capitalisme et visant sa généralisation à l'échelle de la planète.

Entre cette volonté d'uniformisation et l'assimilation de la mondialisation à l'universalité, le pas est souvent vite franchi. Il convient dès lors de

---

[1] Voir E. Morin et S. Naïr, *Pour une politique de civilisation*, Arléa 1997.

[2] Voir Z. Laïdi, *La mondialisation entre idéologie et réalité* in Alternatives Economiques, H. S. n° 37, 3ème trimestre 1998.

[3] Cette notion désigne la constitution de trois grandes zones économiques (USA, Europe, Asie du Sud-Est), voir R. Boyer, *Comment réguler l'économie mondiale* in Sciences Humaines, H. S. n° 17, juin-juillet 1997.

[4] Voir J. C. Ruano-Borbalan, *Un seul monde* in Sciences Humaines, H. S. n° 17, juin-juillet 1997.

[5] Z. Laïdi, *L'ordre mondial relâché* Presses de la FNSP, 1993.

[6] B. R. Barber, *Djihad vs Mcworld* in Futuribles, novembre 1992.

souligner, contrairement à cette **idéologisation de la mondialisation** qui tente de s'ériger en grille d'intelligibilité du monde (Z. Laïdi, 1998), que mondialisation et universalité ne vont pas de pair[1].

En effet, le global, le mondial ou le général ne doivent pas être confondus avec l'universel, ce dernier pouvant être défini comme" un principe, un horizon, une idée régulatrice. En ce sens, il ne s'oppose pas au particulier, il est l'horizon des relations entre la particularismes, la condition de possibilité de leurs échanges"[2]. Dit autrement, l'universel se nourrit du particulier et inversement.

Sans nous attarder sur la question centrale de l'un et du multiple, retenons simplement avec E. Morin (1997) que "les esprits incapables de concevoir l'**unité du multiple** et la **multiplicité de l'un** ne peuvent que promouvoir l'unité qui homogénéise ou promouvoir les multiplicités qui se renferment en elle-même". On ne peut donc que relever les dérives entraînées par l'idéologisation de la mondialisation et ses incidences négatives sur la construction de dynamiques alternatives, notamment dans les économies en transition et en développement.

La sacralisation du "tout marché" et son prolongement logique la "**financiarisation" de l'économie** sont alors présentées comme la voie royale et unique de la croissance.

Cette "glorification de l'impuissance et la célébration active de la passivité que l'on peut désigner par le terme spécifique : le passivisme"[3] sont pour le moins paradoxales quand on voit les progrès techniques et technologiques réalisés par l'homme dans son désir de maîtriser la nature.

Au sujet de l'intériorisation de cette passivité et résignation, nous ne pouvons ignorer l'influence des médias dont les "injonctions à reconnaître la **mondialisation comme une fatalité** ont tendance à remplacer le discours de l'intelligentsia dans la définition des valeurs"[4].

Cela nous montre bien que la mondialisation ne se limite pas au seul plan économique mais, compte tenu de notre objet de recherche, nous resterons à ce niveau pour aborder un autre aspect non moins important lié à ce processus. Il s'agit de l'association -toujours au nom du "pragmatisme" et non de l'idéologie- opérée entre mondialisation et désatatisation.

---

[1] J. Baudrillard cité par S. Latouche, *Faut-il refuser le développement,* Communication, février 1998. Voir aussi Z. Laïdi, Op. cit.

[2] D. Schnapper, *La nation et l'universel,* in Raison présente, n° 122, 1997.

[3] E. Todd, *L'illusion économique,* Gallimard 1998.

[4] S. Proulx, *L'individu face à la mondialisation* in Sciences Humaines, H. S. Op. cit.

En faisant de la déréglementation, du "laisser-faire" le marché, ses principes cardinaux, la "globalisation" telle qu'elle se déroule a pour effet de "**hâter la décomposition de l'état-nation** et de donner aux marchands d'identité un succès politique tout à fait important"[1].

Si de nombreux auteurs attirent l'attention sur les risques de remise en cause des principes constitutifs de l'État et l'érosion de la souveraineté d'États historiquement constitués et dont la forme tendait à s'universaliser, on ne peut que s'interroger sur le devenir d'États qui sont en pleine phase de construction et affrontent les situations socio-économiques les plus dures.

Dans ces cas et en raison de l'inversion du rapport de forces entre pays hôtes et multinationales (la demande mondiale de capitaux dépassant l'offre), ces dernières vont alors "**mettre en concurrence les États**, ce qui risque de se transformer en surenchères sans fin entre ces derniers pour attirer les investissements, y compris au détriment des firmes locales et des salariés"[2].

Les dispositions prévues ou plutôt imposées aux États par l'Accord Multilatérale sur l'Investissement (AMI) viennent **consacrer le règne sans partage des multinationales**. En se couvrant de toutes les garanties nécessaires pour assurer le meilleur retour sur investissements, ces dernières vont alors assumer, selon les termes de cet accord, un grand nombre de fonctions, actuellement exercées par les États, y compris l'application des traités internationaux ; elles disposeront notamment du droit de poursuivre les gouvernements devant les tribunaux de leur choix[3].

Mais au moment même où la désétatisation est érigée en principe sacrosaint, on constate paradoxalement que les pays du Sud cités comme exemples de réussite économique (Corée du Sud, Taïwan et la Chine) sont ceux qui ont bâti leur puissance industrielle sur l'intervention de l'État et le protectionnisme.

Comme autre fait intimement lié au précédent et contredisant les préceptes ultra-libéraux, c'est **l'autoritarisme et non le pluralisme** qui a guidé les changements économiques. Cela ne signifie nullement la confirmation de la thèse inverse : celle de la liaison positive entre autoritarisme et développement.

---

[1] B. Badie, *Quelle place pour l'État-nation* in Sciences Humaines, H. S. Op. cit.

[2] W. Andreff, *Le régime des firmes multinationales* in Sciences Humaines, H. S. Op. cit.

[3] voir L. M. Wallach, *Le nouveau manifeste du capitalisme mondial*, Le Monde Diplomatique, février 1998.

A travers ces mouvements contradictoires inhérents à la mondialisation que nous venons de présenter brièvement, c'est en réalité la question de l'internationalisation du capitalisme qui est au centre de ce processus.

Celle-ci obéit alors à **deux logiques**[1] ; la première qualifiée "d'**externe** dans la mesure où elle se rapporte à **l'expansion spatiale** du capitalisme depuis ses foyers d'origine vers sa périphérie". La seconde logique **interne** est liée à cette expansion et consiste dans "l'internalisation ou la **réinvention locale** du capitalisme".

En supposant que les risques pourtant réels de l'instauration d'un "capitalisme sauvage" soient écartés, cette réinvention dépendrait alors des capacités des acteurs locaux à élaborer leur propre version à partir des deux grands types de capitalisme dominant à l'heure actuelle ("**modèle rhénan**" **ou** "**néo-américain**"). Le premier modèle, centré sur l'Allemagne, présente beaucoup de ressemblances avec le modèle nippon et "valorise la **réussite collective**, le consensus, le souci du long terme". A l'inverse, le modèle néo-américain est "fondé sur la **réussite individuelle** et le profit financier"[2].

Comme autre proposition de typologie visant à rendre compte de la "diversité" des formes de ce système, on peut citer celle qui retient -en plus des deux modèles sus-cités- un troisième qualifié de "**chinois**" qui se caractériserait par "la recherche de profits rapides et le poids des parrains (chefs de famille aux pouvoirs puissants)"[3].

Notons que le modèle nippon sert souvent d'exemple d'intériorisation réussie bien que la mondialisation économique ait précédé la mondialisation politique et culturelle[4], ce qui confirme une nouvelle fois que marché et démocratie ne sont pas forcément liés.

L'expérience chinoise de "libéralisation" indique on ne peut plus clairement que la condition pour la pénétration du capitalisme réside dans "un ordre étatique fort capable d'enrégimenter les masses et de discipliner la force de travail"[5].

C'est alors contre ces dérives et effets destructeurs du dogme libéral et son soubassement la marchandisation universelle que **d'autres voies sont**

---

[1] voir J. Adda, *La mondialisation de l'économie*, tome II : *Problèmes*, La Découverte, 1996.

[2] M. Albert, Capitalisme contre capitalisme, Seuil, 1991.

[3] Voir C. Chancel, M. Drancourt, A. Louart, E. C. Pielberg, *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*, PUF 1976.

[4] K. Tominaga, Les expériences historiques du Japon, pour une théorie de la mondialisation des sociétés non occidentales in Sociologie du Travail, 1/1991.

[5] P. Rieznik, *Capitalisme et socialisme* in Actuel Marx, PUF, 1994.

défendues. Si celles-ci ont pour dénominateur commun la dénonciation vigoureuse de "l'horreur économique"[1] et le rejet de toute forme de mystification du "nouvel ordre mondial", leurs finalités sont néanmoins différentes.

Ainsi, nous sommes en présence de deux conceptions possibles du devenir des sociétés du Tiers-Monde : celle d'un **développement alternatif** qui s'éloignerait des rationalités et visions normatives de l'économie standard ou de son contraire, l'économie planifiée[2] d'un côté, et de l'autre, celle d'une **alternative au développement** fondé sur la remise en cause de la notion même du développement considéré comme "toxique"[3].

Il est vrai que nous devons nous interroger sur ce qui doit se "développer dans le développement pour éviter que ce dernier ne se limite à la seule "connotation arithmétique" (réalisation du plus) et ne devienne ainsi le "mythe de Prométéé" (I. Wallerstein, 1995).

Ainsi conçu, le **développement peut cesser d'être une illusion** et se transformer en "**étoile polaire**" à condition qu'il produise et soit produit par des "mouvements anti-systémiques" profonds et conséquents, mouvements qui rejettent toute forme d'embrigadement et d'endoctrinement.

C'est alors par la satisfaction de cette double exigence quantitative (produire plus) et qualitative (produire autrement et mieux) que l'entreprise, en général, et la GRH en particulier, peuvent jouer un rôle décisif dans la réalisation de ces processus.

La présentation succincte de la mondialisation du capitalisme à travers ses formes actuelles[4], visait surtout à mettre en évidence la "réalité d'un monde éclaté et non réunifié[5]" comme veut le faire croire l'idéologie dominante.

---

[1] V. Forester, *L'horreur économique*, Fayard, 1996.

[2] P. Hugon, Universalisme et particularisme en économie de développement in Questions de développement Op. cit.

[3] S. Latouche Op. cit.. Si nous partageons l'idée de revisiter la notion de développement, nous ne pouvons par contre suivre l'auteur quand il fonde son projet "émancipatoire" sur la "société informelle" conçue comme "synthèse de la modernité et de la tradition".

[4] Notons au passage que la mondialisation en tant que phénomène économique ne date pas du XX^{ème} siècle ; voir à ce sujet F. Braudel, Op. cit., I. Wallerstein, Op. cit., E. Morin, Op. cit.

[5] A. Touraine, *La formation du sujet* in Penser le sujet, s/dir. de F. Dubet et M. Wieviorka, Fayard, 1995.

Compte tenu de la détérioration constante des termes de l'échange et du sens unique qui oriente désormais l'ordre mondial[1], la mondialisation tend plutôt à se transformer en "malchance" (E. Morin, 1997) qui risque -en cas de persistance de la domination des "marchands/financiers" (C. Palloix, 1994)- d'aboutir à une "**lumpenprolétarisation**" d'une partie de la planète. Celle-ci serait alors définitivement mise en **position de hors-jeu** dans la "partie de saute-mouton international"[2].

Il convient enfin de souligner que le fractionnement de l'économie mondiale n'est pas seulement géographique mais aussi social, les dimensions prises par les phénomènes de précarité, d'exclusion et de pauvreté, y compris dans les pays "riches" en sont l'exemple le plus frappant. L'aggravation des inégalités qui accompagne paradoxalement l'accroissement des richesses ne peut qu'inspirer, malgré l'optimisme bienfaisant des experts, inquiétude et scepticisme. Ces réalités contradictoires porteuses de dislocation vont certainement imposer la recherche/invention d'autres modes de production et de répartition des richesses à l'échelle de la planète.

9.3 Fonction RH et construction de dynamiques alternatives

Malgré la marche forcée vers l'uniformisation/standardisation qui se dégage au plan global, force est de reconnaître que l'établissement de prévisions au plan micro, et notamment dans le domaine de la gestion, reste une entreprise hasardeuse, un jeu dangereux[3]. A fortiori, en GRH, où le poids des idéologies et les paradigmes dominants risquent de restreindre considérablement le champ de vision des "futuribles"[4].

De ce qui précède il est donc plus indiqué de **déceler les principales tendances** à l'œuvre dans ces processus de changement v/s stagnation en cours.

En procédant ainsi, nous pouvons -à partir des réalités contradictoires observées (forces d'inertie et potentiels de transformation au sein des entreprises)- envisager deux voies possibles dans lesquelles peut s'engager la fonction RH : la première serait celle de la **revitalisation du taylorisme** alors que la seconde viserait au contraire **sa remise en cause dans le sens de son dépassement**.

---

[1] F. Constantin, *L'Afrique, ajustement et conditionalité* in l'Ordre mondial relâché Op. cit.

[2] Expression de C. P. Kindleberger, cité par S. Latouche Op. cit.

[3] Positions exprimées par respectivement, J. G. March, C. Argyris et H. Mintzberg in R.F.G., n° spécial "Gérer les organisations aprèsl'an 2000". septembre-octobre 1994.

[4] F. Bournois, C. B. Derr, *Les DRH ont-ils un avenir ?* in RFG mars avril 1994.

9.3.1 Nouveau système productif : entre retaylorisation et détaylorisation

La forte attraction exercée par le taylorisme/fordisme au sein et endehors[1] de l'entreprise conduirait à sa consécration comme modèle privilégié de l'amélioration des niveaux de productivité. Les principales caractéristiques de cette option seront présentées, mais de façon succincte étant donné qu'elles reproduisent, voire aggravent, des réalités historiquement connues et amplement décrites.

Face aux exigences de resserrement de la contrainte budgétaire, le **durcissement de la contrainte managériale** en serait le prolongement naturel.

Ainsi, le recours aux schémas tayloriens dans leur version pure et dure permettrait, selon les tenants de cette option, de traiter les différentes pathologies dont souffrait le taylorisme inachevé ou "pseudo-taylorisme".

Ce mode d'organisation serait alors **normalisé** au moment même où il souffre lui-même de **pathologies** et est accablé de tous les maux dans les pays où il a servi de principal support d'obtention des gains de productivité.

C'est donc au moment où il s'essouffle et présente des signes manifestes d'épuisement[2] sous la double pression économique (tertiarisation, diversification et amélioration de la qualité de la production) et sociale (chômage de masse, précarisation des relations de travail) qu'un "vent du Sud" pourrait l'"oxygéner".

Il est vrai qu'en situation de crise, les acteurs ont tendance à s'emprisonner dans la recherche de solutions immédiates à des problèmes immédiats. Dans ces conditions, l'entreprise se transformerait en **simple machine à fabriquer des bénéfices** obéissant scrupuleusement aux principes d'un certain libéralisme fondé sur un univers mental doctrinaire, linéaire, quantifié et unidimensionnel (E. Morin, 1997). On assisterait alors au développement inévitable d'un partage international des secteurs de production en fonction des modèles dominants d'organisation du travail et de l'entreprise,

---

[1] Dans un article du quotidien El Watan des 21 et 22 avril 1995, on pouvait lire : "la discipline est un premier caractère à développer chez les responsables ; en période de crise, les agents de l'entreprise doivent exécuter les ordres sans se poser de questions".

[2] Voir B. Coriat, *Les métamorphoses de la division du travail* in Actuel Marx, PUF, février 1995.

choix à des moments différents de l'histoire et de l'évolution de différents pays[1].

Un des principaux avantages concurrentiels des pays du Sud résiderait alors dans des pratiques généralisées de "**dumping social**".

Ils impliqueraient alors l'intensification d'une nouvelle forme de régulation de contrôle centrée sur un mode de gestion **répressif et coercitif**, en un mot un gouvernement despotique de l'entreprise[2] imposant l'obéissance et excluant/sanctionnant sévèrement toute forme de contestation. Ce mode d'organisation fondé sur la **soumission** fonctionnerait alors en "sur-moi répressif brandissant constamment la menace en cas de désobéissance ou d'échec et suscitant chez les individus un état "**agentique**" (expression de S. Milgran), c'est à dire un comportement de soumission absolue"[3].

Il est pour le moins paradoxal de constater que les progrès de la haute technologie s'accompagnent d'un retour des rapports de production du type de ceux que l'on a connu au début du siècle[4].

Ainsi, au nom de l'efficacité et de sa seule logique qui deviendrait le "nouveau mètre étalon", la réflexion et la production de sens seraient complètement évacués[5]. Dit autrement et pour reprendre une formule ancienne et simple, c'est "la fin qui justifie les moyens".

La réduction du changement à une simple affaire de méthodes, de techniques et d'outils aurait pour conséquence le règne de la "**pensée zéro**" (E. Todd, 1998), ou pour reprendre Heidegger "l'absence de pensée" dans le fonctionnement organisationnel.

Comme il est de bon ton de valoriser "le facteur humain", on s'accommodera de bricolages communicationnels pour vanter les mérites de la cohésion et des "valeurs partagées" au sein de l'organisation.

Dans de telles conditions, **la fonction RH totalement inféodée aux objectifs externes** (P. Louart, 1995) servirait de simple structure d'accompagnement et de conditionnement de salariés constamment menacés d'exclusion. Au mieux, elle se chargerait des compensations affectives face à la multiplication et à l'intensification des "souffrances" au travail.

---

[1] F. Piotet, *Coopération et contrainte, à propos des modèles d'Aoki,* in Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992.

[2] D. Courpasson, *Réponse à P. Bernoux,* in Sociologie du Travail, 3/98.

[3] V. de Gauléjac, N. Aubert, *Le coût de l'excellence,* Seuil, 1991.

[4] J. Pétras, *Paradoxe dans un monde en transition,* in Actuel Marx n° 16, PUF, 1994.

[5] J. le Mouël, *Critique de l'efficacité,* Seuil, 1991.

En présentant ce scénario du pire, notre intention n'est nullement de diaboliser le taylorisme et encore moins de condamner l'efficacité en elle-même ; nous voulons surtout mettre en relief les "dégâts" que peut entraîner cette dernière lorsqu'elle se transforme en dogme.

Les solutions magiques qu'elle fait miroiter à l'aide du fameux "il n'y a qu'à" risquent en effet d'avoir des effets tragiques sur la reconstruction d'un lien social déjà délité. Pour rester dans la métaphore médicale (couple pathologie/thérapie souvent utilisé dans ces processus de transition), on peut sérieusement craindre que les interventions chirurgicales tant préconisées ne provoquent des chocs post-opératoires mortels.

La démonopolisation du secteur public qui a tendance à donner naissance à des monopoles privés[1] "fantômes" ne peut que justifier ces appréhensions.

A l'opposé de cette retaylorisation aux effets pervers multiples, la seconde voie envisageable à partir des potentialités relevées au sein des entreprises étudiées, viserait le **renouvellement en profondeur des contenus classiques de la productivité** (B. Coriat, 1995). Dans ce cas, la fonction RH n'interviendrait plus en tant que simple figurant mais inscrirait son action dans une dynamique de transformation qui dépasserait le cadre de l'entreprise. Cette option mérite un développement particulier.

9.3.2 Pour une GRH réflexive : la nécessaire dissidence

Au lieu d'un modèle (qui risque d'être réducteur), c'est plutôt une démarche beaucoup plus **heuristique qu'algorythmique** que nous préconisons. Celle-ci prend appui sur les pratiques émergentes en GRH constatées ainsi que sur les évolutions du cadre socio-cognitif de l'action enregistrée malgré (ou en raison) de lourdes contraintes contextuelles déjà décrites.

C'est donc en prenant en compte la "**dualité du structurel**" (à la fois contraignant et habilitant) que peuvent être envisagés les modes de prise en

---

[1] Selon les propos d'un employé de la Chambre de Commerce d'Alger rapportés dans l'article de F.Karabadji, *l'économie algérienne menacée*, "les monopoles publics ont été remplacés par des monopoles privés proches des cercles du pouvoir. Il est inutile d'essayer d'importer des produits alimentaires, des médicaments ou des matériaux de construction. Tout le monde sait qu'il y a des gens incontournables sur ces marchés et qu'il vaut mieux pour sa propre sécurité ne pas s'en approcher". Le Monde Diplomatique, Septembre, 1998.

Si cette tendance venait à se généraliser, les stratégies industrielles envisagées par un état déjà affaibli par d'intenses luttes intestines risquent de se limiter à de simples déclarions d'intention. L'organisation d'élections présidentielles anticipées est la dernière manifestation flagrante de cette instabilité.

charge d'une **double exigence de rationalisation et de subjectivation** qui constitue le fondement de la modernité, concept qui sera défini plus loin. L'impulsion simultanée de ces deux processus permettrait à la fonction RH d'intervenir **au triple plan de l'analyse, de la régulation et de la transformation de l'existant** (P. Louart, 1995).

Si la présentation de ce scénario laisse certainement apparaître par moments un raisonnement idéal typique, nous veillerons à ce qu'il ne dérive vers des projections chimériques. Dans ce sens, et bien que ces deux processus soient intimement liés, les perspectives d'action de cette fonction seront scindées et présentées séparément.

9.3.2.1 Action "rationalisante" de la fonction RH

Elle se situerait principalement dans les domaines où les tensions vont en s'aiguisant (emploi, classification, rémunération notamment) et ceux qui exigent un nouveau mode d'intervention (formation, structuration de la fonction). Il va sans dire que la question de l'instrumentation sera constamment présente dans les conception et réalisation du changement.

a/ Gestion de l'emploi

Le traitement de cette question ne se limite pas bien entendu au niveau micro mais **dépend de la nature du rapport salarial** et, par là même, du **contenu du nouveau compromis social en gestation**, point que nous aborderons plus loin. Néanmoins, compte tenu des réalités observées, il s'avère indispensable de **sortir du monolithisme** et de l'uniformisation des pratiques qui ont tendance à se limiter à de simples procédures de réduction d'effectifs (blocage des recrutements et aides aux départs volontaires) dont les "surplus" sont souvent arrêtés de façon approximative.

Si les sureffectifs constituent une réalité indéniable (profusion de niveaux hiérarchiques et lourdeur des structures aussi bien productives qu'administratives), leur évaluation doit résulter d'une **révision/reconfiguration en profondeur de l'organisation** dans son ensemble. C'est ainsi que les principaux dysfonctionnements peuvent être identifiés et les réflexions engagées sur les moyens à mettre en œuvre (au double plan technico-économique et socio-politique) en vue de les dépasser.

C'est donc en évitant de réduire cette restructuration à une simple opération quantitative (soustraction de personnel) -ce qui suppose l'encouragement de la "prise de parole"- que les défections (notamment des salariés

ayant capitalisé une grande expérience) selon un "jeu de bascule"[1] peuvent être endiguées.

En d'autres termes, l'inscription de la gestion de l'emploi dans le processus plus large de changement de mode socio-productif et le **déplacement de la réflexion et de l'action du seul registre de la rationalité et de l'efficience vers le registre de la légitimité**[2] favoriseraient la "conjugaison de la réalisation économico-technique avec les autres et innombrables facteurs qui font le changement : par exemple, la transformation de la relation salariale ou l'évolution de la place de l'entreprise dans la société".

L'adoption d'une telle démarche donnerait alors **un tout autre contenu au paradigme dominant de la compétitivité flexibilité**, point sur lequel nous reviendrons. Ainsi, au lieu que cette dernière ne serve de justification à des rapports de subordination des salariés aux entrepreneurs (F. Bournois, Essai B. Derr, 1994) et génère de nouvelles formes d'hégémonie (D. Linhart, 1995), et, partant, d'assujettissement[3], elle deviendrait alors "**ascendante**"[4] et développerait la formation et requalification des salariés en vue d'une plus grande "employabilité".

La contestation des démarches très instrumentales et uniformisatrices liées à cette conception standardisée de la flexibilité[5] qui risque de remettre en cause les fondements sur lesquels s'appuie la GRH (P. Louart et le GRHEP, 1993), mettrait alors un terme à **l'exogénéisation constante de la contrainte** (invocation permanente de l'extérieur "à qui tout est finalement attribuable"). Ce mode de fonctionnement repose généralement sur la reproduction par les structures RH d'un **discours d'impuissance** (la "faute est à la concurrence"), de **culpabilité** (ne plus être au service des hommes mais contribuer à la suppression d'emplois) ou **d'inquiétude fonctionnelle** ("leur rôle se dégrade en même temps que leurs espoirs d'harmonie entre économique et social -P. Louart, 1995).

La position que nous défendons est d'autant plus justifiée lorsqu'on constate les maigres gains en efficacité et l'insignifiance des transformations organisationnelles (persistance de l'inertie) enregistrés au sein d'entreprises

---

[1] voir A. O. Hirschman, Un certain penchant pour l'autosubversion, Fayard, 1995.

[2] D. Segrestin, A propos du nouveau modèle productif : question d'efficience, question de légitimité, in Socio de Travail, 1/93.

[3] Voir A. Gorz, Misères du présent, richesse du possible, Galilée, 1997.

[4] J. M. Vincent, *Flexibilité du travail et plasticité humaine* in Actuel Marx Confrontations Op. cit.

[5] A titre d'exemple, on peut citer une étude sur la main d'œuvre de l'an 2000 financée par le département américain du travail qui n'a pas hésité à avancer que les "horaires flexibles qui sont imposés en Californie deviendront tôt ou tard la norme à Madrid", Johnston cité par F. Bournois et C. B. Derr Op. cit.

qui se sont limitées à l'application de procédures classiques de licenciements (voir P. X. Meschi, 1996 et A. Jenkins, 1996).

Fort de ces constats, nous ne pouvons que souligner l'impérieuse nécessité de sortir du court-termisme et **éviter d'utiliser le downsizing comme un simple outil de restructuration "prêt à l'emploi"**, notamment dans des situations exigeant des changements systémiques.

C'est à ce niveau que la fonction RH peut impulser et encourager une vision multidimensionnelle de ces derniers. Pour ce faire, les services RH devront adopter une **attitude résolument offensive** et s'inscrire dans le réseau stratégique de leur organisation en créant des liens opératoires avec toutes sortes d'agents de changements potentiels (P. Louart, 1995).

Si les conditions et modalités de rupture de la relation d'emploi mérite d'être profondément révisées, il en sera de même pour les conditions de sa formation.

En effet, et plus particulièrement en **matière de recrutement** de l'encadrement, la **rupture avec le népotisme et les pratiques clientélistes** doit être radicale pour éviter que les nouveaux patrons ne se "faufilent" grâce à leurs réseaux, leurs appuis au lieu de leurs compétences (C. Mercier-Suissa, 1998).

La transparence des critères et procédures sur ce plan devient donc une des priorités de la fonction RH. Les mêmes conditions doivent prévaloir dans la désignation des actionnaires, au sein des entreprises nouvellement créées après les opérations de restructuration. A défaut d'être propriétaires, c'est leur compétence qui pourra leur assurer la légitimité nécessaire. Par ailleurs, **la suppression du statut** pour l'encadrement supérieur et son remplacement par des **relations contractuelles effectives**[1] (motivant réellement les acteurs de changement et les sanctionnant en cas d'échec où leur responsabilité serait pleinement reconnue) s'avéreraient indispensables.

L'obligation de résultats ne devrait pas bien sûr concerner uniquement l'encadrement supérieur mais s'étendre à l'ensemble des catégories du personnel, ce qui suppose une redéfinition/reconnexion des relations contribution-rétribution.

b/ Gestion des rémunérations

L'objectif principal consisterait dans l'introduction d'une nouvelle logique mettant fin au système liant le salaire à la position et non à la perfor-

[1] Les contrats de cadres dirigeants qui existent jusqu'à présent garantissent sous des formes déguisées la pérennité de l'emploi, quels que soient les résultats enregistrés.

mance (voir Y. F. Livian, 1998). Dans ce sens, **la refonte préalable des modes d'évaluation et de classification des emplois** est incontournable en raison des incohérences et l'obsolescence de la "méthode nationale" utilisée jusqu'alors. Cette action démontre de nouveau la nécessité d'engager des processus de réorganisation du travail à partir d'une conception renouvelée de la performance (approche processuelle et pas seulement quantitative).

Dès lors, la segmentation et la redéfinition des groupes socio-professionnels notamment, obéiraient à des exigences de qualification (requises et acquises) et viseraient surtout à **gérer les hommes en tenant compte de la diversité de leurs appartenance**, l'objectif principal étant d'organiser le travail collectif et sa cohérence (P. Louart, 1994).

En prenant en compte les différenciations structurelles objectives (imposées par les nouvelles exigences productives) et subjectives (liaison/confrontation entre rationalités en présence) et en reconnaissant l'utilité des contre-pouvoirs, la fonction RH sera appelée à gérer cette diversité "sans privilégier le collectif au détriment du sujet ou l'inverse").

Une telle approche peut conduire à la définition de politiques de rémunération assurant un savant équilibre entre encouragement de la performance individuelle et la recherche de synergie collective.

L'atteinte de cet objectif, qui suppose le dépassement du dilemme globalisation/individualisation, passerait alors obligatoirement par la satisfaction d'un certain nombre de **pré-requis** au double plan quantitatif (maîtrise des coûts et plus grande rigueur dans la gestion de production) et qualitatif (nouveau mode de régulation).

Ce dernier aspect est essentiel dans la mesure où "ce qui assure la stabilité des règles, ce n'est pas proprement leur poids ou leur inertie mais ce sont les forces qu'elles mobilisent et les stratégies des acteurs qui les utilisent et les construisent"[1].

Il est donc inutile de mettre en place des systèmes de rémunération et d'intéressement (aussi sophistiqués soient-ils) si les principales conditions objectives (reconfiguration des contextes de travail et changement de style de management) et subjectives (acceptabilité/légitimité des nouvelles règles) ne sont pas réunies.

Cela signifie concrètement le dépassement du couple prescription/contrôle imposé à des **ouvriers marginalisés** (B. Coriat, 1995) et la réunion des conditions de la transformation de ces derniers en "**ouvriers gestionnaires**".

---

[1] J. D. Reynaud, *La vie des règles*, in Sciences Humaines, H. S. n° 5, mai juin 1994.

Dans cette optique, la mise en œuvre de nouveaux systèmes de rémunération, produits et producteurs de changements organisationnels, devrait impérativement **rompre avec les conceptions mécanistes de la motivation au travail** et des logiques instrumentales sur lesquelles elle s'appuie (Y. F. Livian, P. Louart, 1993).

Au lieu de l'enfermer dans une causalité linéaire et mécanique de type stimulus => réponse, l'approche processuelle et multidimensionnelle serait privilégiée.

Ainsi, la motivation cesserait d'être ce "concept chewing-gum" (P. Bernoux, 1995) et serait alors conçue comme une "construction de l'individu liée au sens qu'il attribue lui-même à l'action qu'il entreprend". C'est donc en la considérant comme "**champ global de dynamisation** (où sont mêlés aspects généralisables à l'être humain et particularités individuelles", Y. F. Livian, P. Louart, 1993) que les simplifications réductrices et les pratiques souvent volontaristes qui en découlent, seraient écartées.

A partir du moment où le caractère contingent des systèmes de rémunération et l'inexistence d'un système salarial universel[1] supérieur aux autres seront admis[2], des démarches constructives fondées sur un appel à l'intelligence et à la libération des potentiels existants pourraient alors aboutir à la mise en œuvre de formules originales adaptées aux besoins de l'organisation dans le sens des transformations souhaitées. On devrait ainsi, par exemple, en plus des conditions déjà citées, veiller à assurer "l'objectivation" des pratiques individualisées (Y. F. Livian, 1998) pour que ces dernières ne soient pas vidées de leur substance comme nous avons eu à le constater (cas ORSID).

Toujours au sujet de l'individualisation, la prudence et la vigilance doivent être de rigueur afin que la "valorisation individuelle ne pousse à des formes monadiques et paranoïaques d'auto-réalisation" (J. M. Vincent, 1995).

Les **risques d'isolement** des salariés, (voir D. Linhart, 1995) en plein processus de conversion identitaire, peuvent compromettre sérieusement les dynamiques de changements engagés, d'où la nécessité de construire en

---

[1] voir G. Naro, Systèmes de rémunération et cultures organisationnelles in RFG, septembre octobre 1993.

[2] C'est ce qui ressort de l'une des premières conventions collectives de branche (Sidmet) adoptée récemment (juillet 1997) dont l'article 78 relatif au système de rémunération dispose "le présent accord ne peut avoir pour objet la définition d'une politique de rémunération commune à toutes les entreprises de la branche : en la matière, il ne saurait y avoir de modèle unique".

permanence des **médiations utiles entre individualisation et globalisation** (P. Louart et GRHEP, 1993).

En définitive, ce qui est fondamental dans ce domaine (comme dans tous les autres du reste), **c'est l'intervention sur les cadres d'action** et la gestion du réel au lieu de la focalisation sur les modèles et outils, aussi récents soient-ils.

Si l'approfondissement et la réussite des actions de changement engagées dépendent de la **capacité des acteurs à se motiver**, il n'en demeure pas moins que cette condition, bien que nécessaire et primordiale, demeure insuffisante si ces derniers ne disposent pas des compétences indispensables à la prise en charge des nouvelles exigences productives et organisationnelles.

c/ Gestion de la formation

Nous ne reviendrons pas sur les déficits enregistrés sur ce plan, notamment dans le domaine de la gestion. A l'insuffisance (quantitative et qualitative) des établissements de formation spécialisés s'ajoute **l'inadéquation**, voire la "coupure des systèmes de formation avec le secteur productif[1].

Face à ce constat qui fait l'unanimité, la priorité à accorder aux actions de formation ne doit pas se confiner à des déclarations d'intention, comme c'est souvent le cas.

La volonté d'apprendre manifestée par les acteurs dans les ETS (voir Y. F. Livian, 1998) et que nous avons pu également constater (à l'exception de certains cadres qui rejettent la formation perçue comme menace et synonyme de remise en cause d'un pouvoir acquis grâce à l'ancienneté ou à la "loyauté politique") doit encourager la mise en œuvre -à partir de la détermination des besoins en formation- de **plans de formation** répondant au mieux à ces derniers.

Il est vrai que l'un des enjeux primordiaux de cette transition est et sera celui de la formation, la "seule véritable pénurie étant celle des compétences et les principaux adversaires étant plus les ignorants que les conservateurs"[2].

Bien que cette appréciation mérite d'être nuancée, il est de plus en plus admis que les **investissements immatériels et l'intellectualisation du travail** (sur laquelle nous reviendrons) constituent le substrat du potentiel d'innovation (N. Alter, 1990).

---

[1] Document du CNES, Op. cit.

[2] Propos d'un dirigeant russe cité par R. de Rochebrune, *Europe de l'Est : ce qui ne se décrète pas*, in RFG juin juillet 1990.

En effet, au moment où le **savoir devient l'arme préférentielle par laquelle s'exprime la concurrence**[1], la production de ce dernier -"production a-normale de l'entreprise"- devient une des principales priorités afin de réaliser un accroissement/approfondissement perpétuel des "stocks de connaissances.

Si la construction progressive d'une organisation cohérente doit nécessairement prendre en compte la **dynamique de formation de nouvelles compétences**[2] au niveau local et central en synchronisation avec l'introduction de nouvelles logiques d'exploitation[3], il convient cependant de préciser que les savoirs "théoriques n'ont de valeur que si on se les approprie concrètement par des expériences actives, la vraie connaissance mûrissant progressivement dans un va et vient permanent entre croyances et mises en pratique[4].

Dans le cas contraire -ce que nous avons vécu en tant que praticien-, c'est à dire quand la formation ne s'accompagne pas de changements organisationnels, elle risque d'être perçue comme de simples discours normatifs et prescriptifs sans aucune emprise sur le réel, et être par conséquent, complètement discréditée.

Les réalités et contraintes que nous venons d'évoquer administrent une nouvelle fois, la preuve de la nécessaire prise en compte de l'interdépendance des différentes dimensions imposées par un changement systémique.

En termes plus pratiques, et dans la perspective de donner forme à ces investissements immatériels en vue d'améliorer les capacités de réponse des entreprises à des situations de plus en plus fluctuantes, la **création de centres de formation en gestion par branches** pourrait être envisagée. Les modes de financement de ces derniers seraient alors définis conjointement par les holdings et les entreprises qui leur sont rattachées. La création de tels espaces faciliterait l'établissement de passerelles entre chercheurs, praticiens et consultants jusque là isolés.

---

[1] R. le Duff, A. Maïsseu, *Le savoir ou la nouvelle révolution industrielle,* in Encyclopédie de gestion Economica, 1989.

[2] Compétence gestionnaire non réduite à l'expertise technique mais englobant la dimension relationnelle, ce que les ergonomes appellent "compétences opératoires" (capacités à communiquer et travailler en équipes). Dans cette optique, les traits de cette compétence correspondraient en grande partie à la définition tourainienne de la qualification sociale selon laquelle le salarié ne "se limite pas à tenir un poste de travail mais participe activement (à la définition -c'est nous qui l'ajoutons) à la réalisation des objectifs de l'entreprise". Voir à ce sujet C. Dubar, *La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence* in Sociologie du Travail, n° 2, 1996.

[3] H. Tanguy, Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques, in RFG, septembre octobre 1997.

[4] C. Morel cité par P. Louart, 1995, Op. cit.

Elle permettrait également de mettre en branle toute une **dynamique d'échanges inter-entreprise** où la fonction RH serait appelée à jouer un rôle de premier plan (participation à la définition des programmes, suivi de la formation, évaluation des résultats, ...).

Il va sans dire que l'ouverture de ces multiples "chantiers" implique nécessairement une réorganisation de la fonction elle-même.

d/ Structuration de la fonction RH

Confinée généralement dans un schéma fonctionnel classique, sa représentation au sein du comité de direction ne diminue en rien son rôle essentiellement marginal/instrumental.

Traversée souvent elle-même par de fortes tensions, comme nous l'avons vu, elle ne peut en aucun cas se placer "au-dessus de la mêlée". C'est au contraire en s'appuyant sur ces tensions et conflits qu'elle peut émerger, impulser les transformations structurelles et dévoiler, par là-même, l'impérieuse nécessité de modifier le style de management.

Dans ce sens, l'élargissement de ses domaines d'intervention et le déplacement de ses initiatives sur des terrains nouveaux lui permettraient **de sortir de la logique des territoires dans laquelle elle est constamment enfermée**.

En provoquant et en **pilotant des évolutions organisationnelles** dans des situations de gestion inédite, la fonction RH impulserait alors la coopération horizontale entre fonctions et servirait de pivot dans la conception/réalisation d'actions transversales.

Dans ces conditions, les clivages perpétuels entre fonctionnels et opérationnels seraient plus facilement surmontés et les risques de disparition découlant de sa décentralisation/intégration dans les activités opérationnelles pleinement endigués.

Ces menaces de dilution seront d'autant plus contournées si l'action de cette fonction ne se limite pas aux seuls aspects techniques de mesure et de contrôle de la productivité. Cela ne signifie nullement -surtout dans des entreprises où les systèmes d'information de gestion restent élémentaires (non-maîtrise des coûts visibles et encore moins cachés de la production)-, que ces dimensions soient négligées ou ignorées. Bien au contraire, la fonction RH devrait constamment **agir dans le sens d'une diversification et d'une maîtrise toujours plus grande de l'information** en vue de son traitement optimal.

Sur ce plan, la mise en place d'outils fondamentaux (budget social, tableaux de bord, ...) est incontournable pour instaurer une coordination/coopération, tant verticale (usines-fonctions centrales) qu'horizontale (intra-structure RH et inter-structures opérationnelles et centrales). De plus, ces activités informationnelles constituent un passage obligé pour la mise en place de veilles (sociale et organisationnelle notamment).

Concernant l'instrumentation, nous ne pouvons qu'insister de nouveau sur le fait que les choix techniques doivent être le fruit d'une interaction entre des modèles d'analyse (diagnostics, réalités perçues) et des cadres d'action (possibilités opératoires) à partir de domaine d'intervention particulier (P. Louart, 1995).

Comme le sens ne pas être "exporté", **l'importation et le transplant de modèles** "clés en main" ne peuvent qu'entraîner **des phénomènes de rejet** fort préjudiciables à la réalisation d'une action de changement. En peu de mots, il s'agira -et nous n'aurons de cesse de le souligner- de s'attaquer d'abord aux fondements de la configuration (mode de division et de coordination du travail, mécanismes de prise de décision, etc. -F. Pichault, 1995). C'est ce qui facilitera l'**émergence de l'intérieur** (ce qui ne signifie nullement un quelconque appel à l'autarcie) d'une instrumentation répondant aux exigences de transformations organisationnelles.

Notons également que l'extension des domaines d'intervention de la fonction RH ne peut s'accompagner d'une sous-estimation du poids des relations sociales. Compte tenu de la poussée néo-libérale matérialisée dans ce domaine par la prédominance du management des ressources humaines (MRH) et, donc, des aspects technicistes (voir F. Bournois, C. B. Derr, 1994), la **question de la négociation/construction des règles sociales demeure prioritaire**.

Outre la gestion des domaines pré-cités, la prise en charge de ce volet, que nous aborderons plus loin, démontre la nécessité de concevoir la GRH comme un faisceau de régulations multiples -P. Louart, 1995- qui impose **l'adoption de modes de restructurations simples et évolutifs** susceptibles de faire constamment face aux transformations et métamorphoses des acteurs et situations organisationnelles.

C'est précisément cette dynamique qui va être au centre du second versant de l'intervention de cette fonction.

9.3.2.2. Action "subjectivante" de la fonction GRH

Compte tenu du flou cognitif dont nous avons déjà fait état et de la **double béance dans le savoir et dans la réalité sociale** (E. Morin, 1974),

l'intervention sur ce plan visera principalement l'ouverture progressive d'espaces susceptibles de multiplier et diversifier les échanges inter-subjectifs dans le but d'**élargir en permanence le champ des possibles**.

La redéfinition/reconstruction des règles de l'action collective s'inscrirait alors dans le processus plus large d'autonomisation/différenciation générateur de nouvelles formes d'intégration fondées sur l'établissement de compromis constructifs.

a/ Ouverture des modes de fonctionnement et autonomisation des acteurs

Si une société autonome ne peut être formée que par des individus autonomes[1], il en est de même pour l'entreprise.

La question de l'autonomie en milieu de travail a fait l'objet de différentes approches sociologiques (A. Touraine, 1984-1992-1995, P. Zarifian, 1988-1990-1995-1996, N. Alter, 1990-1995, G. de Terssac, 1992, B. Ollivier, 1995), psychosociologiques (V. de Gaulejac et N. Aubert, 1991-1997) et psychanalytiques (E. Enriquez, 1991-1992) ; les passer en revue dépasserait largement notre propos, aussi nous limiterons-nous à expliciter les principales conditions d'une intervention de la fonction RH dans le sens d'une autonomisation de la pensée et de l'action.

Comme la pensée unique tend à être remplacée par la pensée conforme, cette fonction devrait en permanence inscrire son action dans le cycle **interprétation-thématisation-délibération collective**.

L'interprétation, notamment "téléologique ou projective de l'action organisationnelle conduit à de nouvelles interrogations sur le développement d'un "système de finalisation" jusqu'ici pétrifié dans des formules aussi simplistes que celles de l'utilité, de la productivité ou de l'efficacité présumée définie et stable" (J. L. Lemoigne, 1996).

En **agissant sur les représentations**, la fonction RH jouerait alors un rôle décisif dans le passage du paradigme du contrôle à celui du pilotage de l'entreprise, ce qui signifierait alors "influer sur les actions en influant sur les interprétations..., interpréter les interprétations, penser des pensées" (P. Lorino, 1996).

Cela ne saurait en aucun cas être assimilé à une quelconque tentative d'embrigadement mais impliquerait au contraire la **reconnaissance du dissensus**, source de négociation au lieu de la **recherche effrénée de consensus**, source de (con)fusion (N. Alter, 1990) et d'unanimisme de façade.

---

[1] C. Castoriadis, *L'individu privatisé* in Le Monde Diplomatique, février 1998.

La multiplication de ces débats contradictoires et des négociations (aux niveaux micro et institutionnel) serait alors le moyen privilégié de **développer l'argumentation et rejeter l'anathématisation**, les disqualifications et contestations réciproques très fréquentes dans cette situation de crise profonde.

L'instauration d'une dialectique entre savoirs contextuels et savoirs généraux faciliterait donc la délibération (P. Zarifian, 1996) aussi bien sur les questions essentielles (finalités de l'entreprise et configuration(s) organisationnelle(s)) que conjoncturelles (événements imprévus).

Ainsi, au lieu d'une **autonomie "encadrée"**, qui ne serait tolérée que dans des espaces disponibles, bornés et balisés[1], la mise en débat de ces questions et la gestion de la diversité permettraient **de résoudre progressivement la contradiction de "l'autonomie au sein de l'hétéronomie"** (A. Gorz, 1997).

C'est alors par la mise en place de cadres d'action et d'interaction stimulants et stimulés par **l'effort réflexif** (A. Giddens, 1987), l'interrogation illimitée et l'esprit critique des individus, qu'une réelle dynamique d'autonomisation peut être auto-entretenue et sans cesse développée.

Se constituant simultanément avec et contre les contraintes organisationnelles déjà décrites, ce processus d'autonomisation requerra une plus grande intellectualisation du travail dans tous les domaines.

Animée par le "général intellect" dont l'action ne se limiterait pas au cadre de l'entreprise[2] (sur laquelle nous reviendrons), cette dynamique de remise en cause des modes (im)productifs en place et dominants, devrait tendre constamment vers une **"inversion réelle de la division de l'intelligence du travail**, de telle sorte que l'entreprise ne pense pas son avenir seulement en fonction de ses marchés mais aussi en fonction des compétences développées par ses salariés"[3].

Cette "mobilisation" de l'intelligence rendrait alors possible la "**conception de la conception**" et la "**conception de la réalisation**"; la première signifiant l'organisation et la transformation des activités de pilotage et d'in-

---

[1] voir G. de Tersac, *Autonomie dans le travail*, PUF 1992.

[2] voir J. M. Vincent, *Les automatismes sociaux et le général intellect* in Futur Antérieur, 2/1993.

[3] M. Freyssenet, "La production réflexive", une alternative à la "production de masse" et à la production "plus juste" in Sociologie du Travail, 3/95.

novation et la seconde assumant le pilotage au stade de la mise en œuvre concrète et du suivi quotidien[1].

Dès lors, la transformation du **problème des objectifs**, sujet de prédilection et d'obsession de la "pensée quantifiante" (E. Morin, 1997) en **problèmes de finalités** (J. Brabet, 1993) serait plus aisée.

Pour y participer, la fonction RH devra alors s'appuyer sur des "acteurs qui ne sont pas ceux qui agissent conformément à la place qu'ils occupent dans l'organisation mais au contraire **ceux qui modifient l'environnement** matériel et surtout social dans lesquels ils sont placés, en transformant la division du travail, les modes de décision, les rapports de domination ou les orientations culturelles" (A. Touraine, 1992).

Comme nous l'avons déjà indiqué, cela suppose non seulement un changement radical des règles du jeu mais aussi et surtout la nature de ce dernier.

b/ Action collective et logique de subjectivation

L'ouverture de chemins entre les différentes rationalités en présence (P. Louart, 1995) et la combinaison permanente des processus de rationalisation et subjectivation pourraient influer sur la nature et la portée de l'action collective.

A **l'unilatéralité des règles** "venues d'en haut" souvent incomplètes et incohérentes avec le contexte[2] et obéissant le plus souvent à la seule logique du contrôle, devrait succéder **l'ouverture d'espaces de jeu et de négociation** favorables au développement de **régulations conjointes**.

Dans ce sens, l'intervention de la fonction RH qui prendrait la forme d'une interpellation et remise en question simultanée des styles de management et du contenu de l'action syndicale ("carriérisme" et marchandages distributifs) aiderait à leur transformation.

Tout en contribuant au remplacement des règles contraintes par des règles contrats, elle devra cependant veiller constamment à ce que ces derniers ne se retournent en **non-contractualité** (J. Bidet, 1995) excluant astucieusement les contrepouvoirs ou détruisant les bases mêmes d'une régulation autonome.

---

[1] C. Palloix, P. Zarifian, "La société post-économique", L'Harmattan, 1988.

[2] G. de Terssac, *Peut-on gérer les pratiques informelles*, in Sciences Humaines, H.S. n°5, mai-juin 1994.

La production des règles par l'action collective qui suppose la prise en charge des conflits socio-cognitifs constituerait alors une des principales conditions de **l'appropriation la plus large du changement**.

Sa légitimité admise et admettant plus de régulation conjointe faciliterait la délivrance de l'emprise du "toujours plus" (compétition autour de la répartition) et permettrait l'engagement dans la voie du "toujours mieux". A cet effet, le recours à une "**implication négociée**" (B. Coriat, 1995), signifiant que "le modèle d'organisation du travail et la nature des contreparties réciproques pour obtenir les productivité et qualité requises soient explicitement négociés", serait des plus indiqués pour donner aux accords un contenu novateur et "mobilisateur".

Pour y parvenir, la fonction RH devra "creuser" (au sein et en dehors de l'entreprise) afin de découvrir les forces cachées de l'action future (M. Uhalde et al. 1995). Cela nécessite une gestion des contradictions entre logiques d'action en présence dans la perspective de faire prévaloir progressivement celle de la double démarcation.

Fondée sur le dépassement des normes de distanciation socialement admises, cette logique pourrait dans ces conditions évoluer vers une réelle logique de subjectivation où les acteurs se comporteraient en sujets, la "subjectivation étant la pénétration du sujet dans l'individu et donc la transformation partielle de l'individu en sujet" (A. Touraine, 1992). Inutile de dire que la contribution de l'entreprise (à travers sa mutation) à la reconstruction d'un lien social favorisant et favorisé par l'émergence du sujet en tant que porteur et créateur d'histoire peut faire l'objet d'une recherche particulière. C'est pourquoi nous nous limiterons pour l'instant, à présenter les idées forces nécessaires à la poursuite de notre réflexion prospective.

En prenant en compte les pesanteurs de la conformation/massification, la fonction RH devra mener inlassablement le combat contre les nouvelles formes de soumission de l'individu à des "valeurs sacralisées et transcendantes" véhiculées par l'idéologie de la mondialisation et sa contrepartie le repli identitaire.

Comme l'autonomie du sujet n'est pas octroyée et qu'elle "résulte d'un travail sur soi, d'un mélange de résistances et d'engagements, de solidarités et de conflits dans lesquels les acteurs construisent une capacité critique, une distance et une émotion qui n'appartienne qu'à eux"[1], l'ouverture du fonctionnement organisationnel doit impérativement être orientée vers le traitement des questions du comment mais aussi du pourquoi (voir E. Enriquez, 1991).

---

[1] F. Dubet, M. Wieviorka, Introduction in *Penser le sujet*, Op. Cit.

C'est en privilégiant ce mode de questionnements et d'échanges, que le processus de formation du sujet pourrait se développer amenant ce dernier à "opérer non pas au sein d'une mais plusieurs rationalités (...), il aurait alors la responsabilité de réaliser lui-même **la mise en cohérence d'une identité évolutive et plurielle et ne se laisserait pas modeler puis remodeler comme un objet manipulable**"[1].

Dans de telles conditions, les risques déjà soulignés de l'individualisation/atomisation pourraient être éliminés à partir du moment où ce serait **l'individuation** qui prendrait progressivement le dessus, individuation signifiant la possibilité pour chaque individu de parler en son nom et de disposer d'une "parcelle d'originalité et d'autonomie"[2].

La revendication de libertés individuelles, mais aussi collectives dans des contextes organisationnels où les menaces d'embrigadement sont bien présentes, mènerait certainement les acteurs à opposer et multiplier les formes de **résistance et de dissidence**.

C'est précisément sur ce plan que le rôle de la fonction RH est déterminant dans la mesure où il peut rendre ce **désordre créateur et producteur de sens** (P. Louart, 1995).

En effet, par le brassage des idées, des enjeux et tensions intersubjectives mais aussi sociales, les capacités de réflexion et de discernement des acteurs ne pourraient que se renforcer.

Mais comme les politiques de GRH sont fortement influencées par les rapports de force en vigueur dans le champ sociétal (F. Bournois, C. B. Derr, 1994), il serait illusoire de circonscrire cette dynamique au seul cadre de l'entreprise, le processus social d'ouverture n'étant pas que spatial mais aussi temporel. C'est dire que de "telles évolutions ne s'opèrent pas d'un coup mais bien sous forme de transitions durables" (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994).

L'enjeu principal étant le choix d'un type de société, c'est du mouvement social que viendront les réponses aux contradictions qui travaillent l'entreprise et la société.

Il convient cependant de préciser que ce mouvement ne peut rester enfermé dans des oppositions manichéennes entre conservateurs et réformateurs. Bien que minoritaires et encore cachés au cœur des fonctionnements informels de l'entreprise et de la société, **les acteurs défendant la logique de double démarcation pourraient intervenir en tant que force tierce**.

---

[1] B. Ollivier, *L'acteur et le sujet*, Desclée de Brouwer, 1995.

[2] S. Freud cité par E.Enriquez, Op. Cit.

Celle-ci qui émanerait de la conjonction de ces potentiels de transformation "disséminés" et que nous proposons d'appeler "**tiers-changeant**" agirait alors dans le sens du **dépassement de cette bipolarité** et matérialiserait la **ternarité** indispensable à la réalisation d'un changement de rupture.

Dans ce cas, cette dernière ne se limiterait pas aux seules frontières de l'entreprise où elle prend généralement la forme d'interventions ponctuelles d'un tiers (consultant, analyste) visant à révéler/dénoncer des situations (P. Louart, 1995), légitimer un changement (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994) ou enfin démasquer le fonctionnement institutionnel et "libérer" les acteurs du changement (E. Enriquez, 1972).

Cette ternarité serait beaucoup plus "structurelle" en constituant au sein du mouvement social une "**force diagonale** dont l'origine serait le point où ces forces antagonistes se heurtent mais serait infinie en ce qui concerne sa fin" (H. Arendt, 1961).

Elle ne pourrait être assimilée à un "parti du changement" (au sens de R. Sainsaulieu) mais constituerait le substrat d'un "acteur de soi" encourageant l'émergence du "**sujet en tant qu'avenir du sens**"[1], sujet qui fera (en portant en lui-même l'altérité) que "d'autres soient également des sujets", tout en veillant à ce qu'il ne devienne à son tour transcendantal.

Stimulant et stimulé par la réflexivité conçue comme réflexion sur la nature de la réflexion (A. Giddens, 1993), le "tiers-changeant" représenterait en quelque sorte **la négation de la négation** (néo-libérale) de l'économie planifiée.

L'ouverture constante des "horizons de signification" et la non réduction des finalités de l'entreprise à la seule dimension économique sur fond de rationalité instrumentale impulseraient par conséquent la construction de dynamiques alternatives, outrepassant les oppositions traditionnelles plan/marché, individu/société, tradition/modernité notamment.

C'est en s'engageant dans cette voie que la GRH, en tant qu'activité et corps de connaissance, sera à même d'élargir son champ d'intervention et participer activement à **l'invention/construction de nouveaux systèmes socio-productifs combinant intelligemment rationalisation et subjectivation.**

Dès lors, il ne s'agira pas d'une simple opération de modernisation (souvent autoritaire) mais d'un **vaste mouvement porteur de modernité.** Celle-ci n'ayant pas de "sens unique puisqu'étant elle-même quête de sens" (H. Meschonnic), elle serait donc fondée sur l'effort constant de briser les dogmes et remettre en cause l'ordre établi.

---

[1] H. Meschonnic, *Modernité, modernité;* Edit. Verdier, 1988.

Ainsi conçue, la modernité cessera d'être définie "uniquement par l'efficacité de la rationalité instrumentale, la maîtrise du monde rendue possible par la science et la technique... Les succès de l'action technique ne doivent pas faire oublier la créativité de l'être humain" (A. Touraine, 1992).

La subjectivation comme dynamique la plus cachée de la modernité (à l'inverse de la rationalisation qui en constitue la partie la plus visible -B. Ollivier, 1995) est donc consubstantielle à la "**pensée inventive**" refusant et rejetant les solutions simplificatrices souvent retenues par la "**pensée adaptative**".

En raison de la tendance majoritaire à la retaylorisation, le développement d'une **réflexion systémique et dialoguée** susceptible de construire de **nouvelles cohérences d'action** (P. Louart, 1995) reviendra certainement à des **minorités actives** qui devront s'investir pleinement pour donner de la cohérence et de la consistance à leur démarche non conformiste[1].

L'action conjointe de ces minorités au sein et en dehors de l'entreprise, imposera nécessairement la **négociation d'un nouveau contrat social**.

c/ Réorganisation du travail, rapport salarial et contrat social

La modification substantielle du mode d'organisation du procès de production peut donner un nouveau sens au travail et éliminer les représentations négatives et connotations péjoratives qui lui sont liées.

Basées sur l'extension et l'approfondissement des domaines de négociation (notamment celui de l'emploi), ces nouvelles dynamiques contractuelles sont susceptibles de déboucher sur **des compromis territorialisés qui peuvent influer positivement sur la négociation de nouveaux compromis à l'échelle macrosociale**.

Le déclenchement de ces processus où se combineront diverses formes de contractualité interindividuelle, associative et centrale[2] favoriserait alors **l'émergence d'une société civile encore balbutiante**.

---

[1] S. Moscovici, Psychologie des minorités actives, PUF, 1984.

[2] J. Bidet, *Théorie de la modernité*, PUF, 1990. Selon l'auteur, les trois caractères d'interindividualité, d'associativité et de centricité constituent les catégories de la modernité et déterminent ensemble concept de contractualité moderne. Ces catégories sont alors au centre de la "matrice de la modernité" définie comme "ordre métastructurel commun aux capitalismes et communismes historiques". Toujours selon cet auteur, ces formes de contractualité n'excluent nullement les rapports de domination mais ceux-ci risquent au contraire de les "étouffer"; c'est pourquoi, ces formes "ne représentent en rien un rapport idéal".

Face à une démarche gouvernementale qui vise, comme nous l'avons déjà indiqué, l'instauration d'un **compromis de type fordiste** (correspondance entre prestation de travail et salaire), l'entreprise peut constituer un des cadres privilégiés de recherche et de mise en œuvre de régulations nouvelles alternatives. Combinées à celles engagées dans d'autres sphères de la société, les actions qui seraient menées en son sein contribueraient à la **formation d'un rapport salarial non soumis à la loi exclusive de la valeur** et aux seuls processus de rationalisation des procès de production qui lui sont soumis.

La mise sur pied de nouveaux modes de négociation entre le capital et le travail (ce qui suppose la constitution et l'existence d'employeurs et de syndicats "pour soi") aurait donc pour principal objectif de ne pas faire de l'efficience productive le domaine réservé de l'employeur.

C'est précisément sur ce plan que le "**général intellect**" peut devenir un "ensemble de processus généralisés de concertation entre des procès de coopération multiple et interdépendante (J.M. Vincent, 1993). Sans que ce dernier ne soit perçu comme une force surnaturelle et en servant de **force motrice au "tiers-changeant"**, il pourrait, par sa "capacité de remise en cause, déployer une puissance sociale et intellectuelle collectives" indispensables à la construction d'un nouveau lien social.

Il va sans dire que le contenu de ce dernier et les formes d'un nouvel "agir en commun" (C. Thudéroz, 1995) dont il serait porteur restent fortement conditionnés par le mode de traitement (au double plan macro et micro) de la question cruciale de l'emploi.

Au moment où l'on assiste dans les pays industrialisés à des tentatives de "recodification de la relation d'emploi" qui se traduisent par le "déplacement des termes du compromis socio-productif (concordance entre productivité et emploi)"[1], n'est-il pas impératif d'insister sur la nécessité de donner un nouveau contenu à la flexibilité ?

Celle-ci ne serait plus alors utilisée seulement comme une **flexibilité de réponse** (capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande) mais aussi et surtout comme **flexibilité d'initiative ou d'anticipation** (entreprise imaginative, créatrice de technologie et de nouvelles options productives)[2].

---

[1] J. Bélanger, C. Thudéroz, *La recodification de la relation d'emploi*, in Revue Française de Sociologie XXXIX, 3/1998.

[2] H. Guillemin et M. Moule, La décomposition-recomposition du rapport salarial dans la crise : risques et enjeux in Actuel Marx n° 13, PUF, 1993.

Le choix d'une telle démarche, exigeant et exigée par une GRH repensée, implique nécessairement des arbitrages permanents entre exigences économiques et nécessités de développement social.

Ces arbitrages et compromis à l'intérieur des champs tensionnels entre l'actuel et le virtuel (voir schéma ci-après) n'obéissent certainement pas à des processus linéaires et continus. Bien au contraire, l'issue des tensions et conflits souvent antagonistes dépendra de l'évolution du rapport de force en présence et du **degré de séparation entre société politique et société civile**.

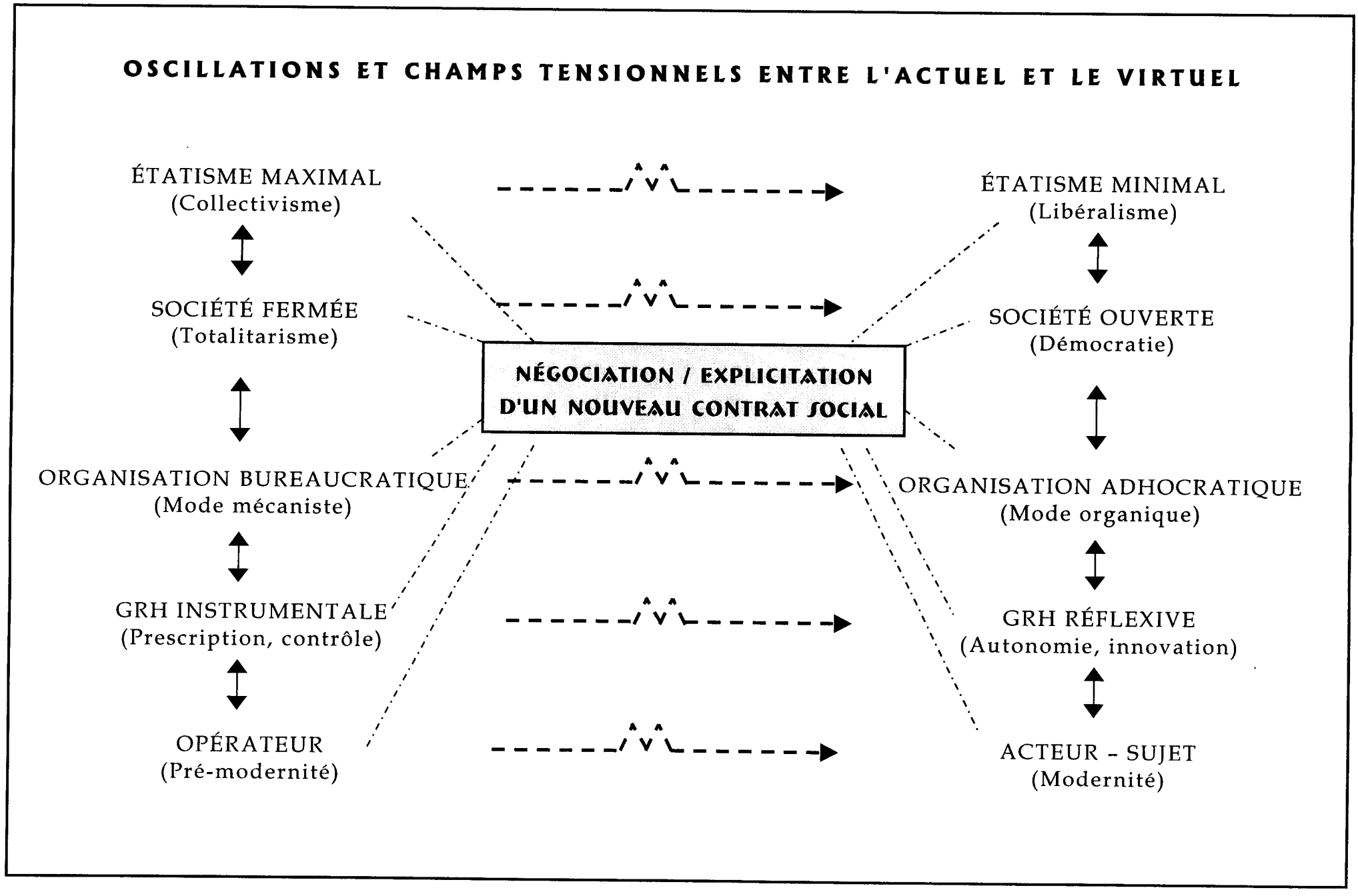
En synthèse, l'émergence d'une GRH réflexive repose impérativement sur une vision globale, multidimensionnelle et non partielle du changement. Refusant la reproduction d'une motivation coercitive taylorienne, elle gagnerait à ne pas se transformer en simple management des ressources humaines, dominées, comme nous l'avons déjà dit, par les seules dimensions techniques.

En privilégiant constamment la multiplication des échanges, son action revêtirait forcément une **dimension éthique** qui ne saurait se réduire à un simple code de bonne conduite, fondé sur l'observation de règles immuables. En d'autres termes, et si l'on définit l'éthique comme "l'élaboration d'une forme de rapport à soi qui permet à l'individu de se constituer comme sujet d'une conduite morale[1], l'intervention de la fonction GRH ne devrait en aucun cas se substituer aux acteurs (P. Louart et le GRHEP, 1993) dans leur activité de **computation**[2] et "**d'interprétaction**" (J. L. Lemoigne, 1996) ; elle veillerait au contraire à en assurer les meilleures conditions.

---

[1] M. Foucault cité par J. le Mouël, Op. cit.

[2] Définie comme "traitement de stimuli, de données, de signes, de symboles, de messages, qui nous permet d'agir et de connaître autant l'univers intérieur au vivant que son univers extérieur" -E. Morin, *Le concept de sujet* in Penser le sujet, Op. cit.


OSCILLATIONS ET CHAMPS TENSIONNELS ENTRE L'ACTUEL ET LE VIRTUEL
ÉTATISME MAXIMAL
(Collectivisme)
SOCIÉTÉ FERMÉE
(Totalitarisme)
ORGANISATION BUREAUCRATIQUE
(Mode mécaniste)
GRH INSTRUMENTALE
(Prescription, contrôle)
OPÉRATEUR
(Pré-modernité)
ÉTATISME MINIMAL
(Libéralisme)
SOCIÉTÉ OUVERTE
(Démocratie)
ORGANISATION ADHOCRATIQUE
(Mode organique)
GRH RÉFLEXIVE
(Autonomie, innovation)
ACTEUR - SUJET
(Modernité)
NÉGOCIATION / EXPLICITATION
D'UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL

CONCLUSION DU TITRE II

La présentation des cas et la comparaison inter-sites a révélé les logiques contradictoires qui caractérisent ce processus de mutation organisationnelle.

Face à un contexte des plus instables, certains acteurs ont tendance à le subir alors que d'autres s'engagent résolument dans la voie inverse en faisant preuve d'anticipation. En bref, **poussées entrepreneuriales et immobilisme sont en perpétuel affrontement**.

L'exploration de ces situations assez particulières, dominées par de profondes ambiguïtés (autonomie des entreprises et interventionnisme étatique persistant) et de fortes ambivalences chez les acteurs-clés vis-à-vis du processus de changement (craintes et espoirs), a permis un début de travail typologique sur la réactivité des entreprises.

Elle a également permis -à partir des tendances lourdes relevées au double plan macro et micro- des inférences (que nous espérons plausibles) tant au plan de la catégorisation de l'action des protagonistes que celle des configurations de la fonction RH.

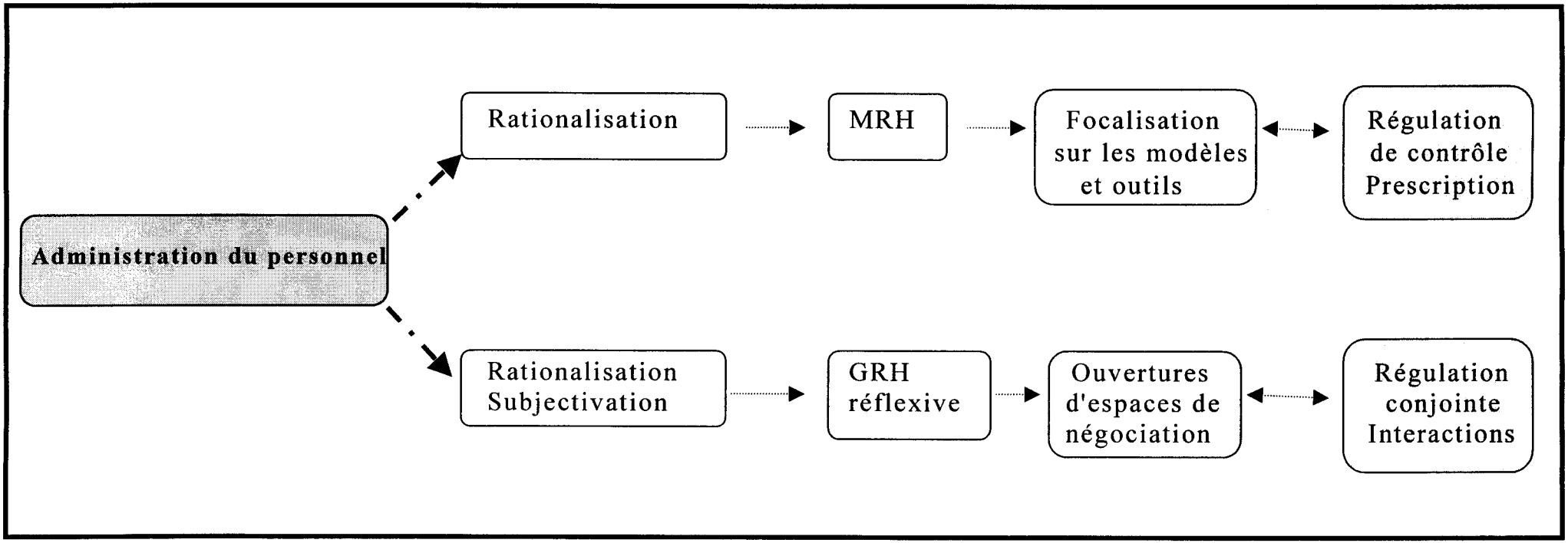
Conscient des biais (imprécision et amalgame entre niveaux) que présentent souvent les tentatives de prospective en GRH (voir F. Bournois et C. B. Derr, 1994), nous avons veillé à **ne jamais dissocier les configurations projetées des logiques d'action à l'œuvre aussi bien dans l'entreprise que dans la société.**

Comme la prospective ne peut uniquement s'intéresser aux facteurs de changement mais doit aussi prêter attention aux facteurs d'inertie[1], les "figures de l'avenir concevable"[2] de cette fonction (voir schéma ci-après) située au cœur des contradictions du fonctionnement organisationnel (autonomie-contrôle, coopération-contrainte, innovation-organisation, économique-social), dépendent forcément des modes de règlement de ces dernières et donc de la nature des compromis établis à ce sujet entre les principaux groupes d'acteurs.

Au lieu de (re)produire des discours stéréotypés traduisant généralement le "phantasme de la maîtrise totale" (E. Enriquez, 1992), nous avons au contraire insisté sur les conditions (externes et internes) à la

[1] M. Godet et F. Roubelot, Prospective de la prospective d'entreprise, in RFG N° Special 1994,Op. cit.
[2] L. Poirier, cité par M. Godet, idem.

CONFIGURATIONS POSSIBLES DE LA FONCTION RH



réunion desquelles pourrait participer cette fonction afin de **devenir un véritable levier de changement**. En optant de manière déterminée pour la contestation des schémas et modèles imposés, ce qui suppose le rejet de toute forme de répétition/manipulation, cette fonction contribuerait à l'établissement d'accords et de **compromis novateurs loin de toute compromission**.

En ce sens -et c'est là l'idée centrale que nous défendons- elle pourrait **mettre en échec l'idée fort répandue de l'"incontournabilité" des modèles tayloriens-fordiens** et participerait ainsi concrètement à la construction/invention de systèmes socio-productifs alternatifs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Tout au long de cette recherche, nous nous sommes efforcé de mettre en évidence les particularité/complexité d'un processus de changement impliquant la mise en mouvement simultanée de l'entreprise et de la société

Loin d'être une simple opération de restructuration technique, cette mutation profonde est donc porteuse, comme nous avons pu le constater, d'interactions multiples entre le "dehors" et le "dedans" de l'entreprise.

1. Le changement comme "fait social total"

Au plan théorique, la pluralité des approches de la transition qui se manifeste par le recours à d'autres concepts tels que "mutation" (W. Andreff, 1993) ou "transformation" (R. Boyer, 1993) est l'expression de divergences portant essentiellement sur l'(ir)réversibilité des processus engagés et leur "point de chute" (convergence/congruence des systèmes économiques).

Par delà ces clivages, il est généralement admis que le passage à l'"économie de marché" s'accompagne de phénomènes de récession (ou dépression) socio-économique qui permet d'établir des rapprochements/comparaisons entre économies en transition et en développement[1]. A ce titre, on peut citer comme principales caractéristiques communes le phénomène de **désinsdustrialisation ainsi que le dualisme des structures productives**.

Ce dernier se traduit au plan macro par la coexistence d'un secteur public souffrant d'une crise aiguë de légitimité avec un secteur privé réhabilité voire sacralisé.

Cependant, les mécanismes pathogènes qui touchent tant les modes de constitution de ce dernier (dilapidation des deniers publics) que de son fonctionnement (prédominance des activités spéculatives) imposent actuellement plus de réalisme et d'esprit critique vis-à-vis de ses "vertus" tant louées au début.

[1] Voir R. Chavigny, *Economies en transition et économies en développement : une comparaison* in Problèmes économiques N°2563, Avril, 1998.

Conjuguées aux contre-performances chroniques du secteur public, des bifurcations sont inévitables dans des situations où "on trouve souvent des résidus qui ne devraient plus s'y rencontrer et où des pièces essentielles du nouveau système manquent, alors que de nouvelles pièces non voulues (en fonction bien sûr des intérêts en présence) sont apparues à leur place[2].

Ce fonctionnement dual au plan sociétal déjà évoqué prend au plan micro des formes diversifiées d'hybridation organisationnelle (en fonction de la nature et profondeur des actions de changement engagées) générant une double conflictualité (entre logiques relevant de modes de régulation antagonistes mais aussi entre les diverses conceptions du mode émergent).

C'est ainsi que le changement est soit inscrit dans la logique de l'exogénéisation et de l'adaptation à des contraintes externes (rapports d'extériorité) soit au contraire dans celle de l'endogénéisation qui favorise le développement de diverses formes d'apprentissage pour faire face aux nouvelles exigences productives (appropriation la plus large du changement).

Sans opposer "l'intérieur" à "l'extérieur" mais en les interreliant, la négociation/implantation d'un nouveau système productif **impose le traitement conjoint de son efficience intrinsèque** (oppositions entre diverses conceptions de la performance) et de sa **légitimité** (nature du contrat social et choix d'un type de société , voir D. Segrestin, 1993).

Notons que les frictions et tensions liées à la double émergence de l'entreprise et de la GRH sont l'expression de contradictions qui vont en s'aiguisant en raison des résultats décevants et effets pervers des mesures de "libéralisation" jusque là engagées.

L'accumulation quantitative de faits négatifs provoquera sans nul doute un **changement qualitatif** qui se traduira soit par une projection en avant, "**un saut salvateur**", soit au contraire par **une régression aux effets dévastateurs**. Dans ce cas, la réponse donnée au désordre sera "la réponse totale, l'ordre totalitaire, l'ordre du sacré" au lieu de "l'ordre par le mouvement et l'inventivité"[1]. A noter également que d'un autre côté, les risques d'une "ouverture" ou plutôt une "béance" incontrôlée et incontrôlable ne sont pas non plus à exclure. C'est dire les tiraillements d'une société "**entr'ouverte**" qui est loin d'être à l'abri d'une "refermeture/obstruction" plus violente que celle dont elle a constamment souffert.

---

[2] D.M. Nuti, *Transition ou mutation : pour une nouvelle économie politique de la tranforrmation post-communiste* in Problèmes économiques, N°2538, octobre 1997.

[1] G. Balandier, *Le désordre*, Fayard, 1988.

Face à ces éruptions et convulsions qui agitent cette société où la raison est également en crise, **la subjectivation devient plus que nécessaire[2],voire salutaire** . C'est donc par la conjugaison permanente des processus de rationalisation et de subjectivation que les dérives des raisonnements binaires et manichéens fondés sur le tiers-exclu peuvent être évitées.

Partant de l'idée que **les contradictions et antagonismes portent en eux les conditions de leur dépassement,** l'intervention d'une tierce dimension que nous avons appelé "**tiers-changeant**" serait d'un apport considérable dans l'ouverture de l'éventail des possibles.

2. Reconfiguration interdépendante du travail et de la fonction RH

Si dans les pays industrialisés, la question du post-fordisme suscite de nombreux débats et controverses[3], dans le cas qui nous intéresse, c'est plutôt **la formation et la généralisation du rapport salarial** qui occupe le devant de la scène.

Dans pareille situation, il est clair qu'il ne s'agit pas de chercher des solutions techniques au moment où comme nous n'avons cessé de le rappeler, **les enjeux principaux sont d'un autre ordre**.

En effet, la négociation d'un nouveau contrat social passe nécessairement par la réhabilitation de l'économique mais aussi du politique, réhabilitation à son tour inconcevable sans une autonomisation/intervention croissante de la **société civile qui deviendrait alors l'espace par excellence du développement des initiatives individuelles et collectives**.

Impulsant et impulsée par ce mouvement général où "on connaît plus les effets de la société sur l'entreprise que l'inverse" (N. Alter, 1995), cette dernière peut dès lors jouer un rôle non négligeable dans la **réécriture du lien social** à travers la mise en place de nouveaux modes de régulation exigeant un élargissement/approfondissement perpétuel des processus de négociation et partant d'identification des acteurs.

---

[2] S. Moscovici, *Modernité, Sociétés vécues, Sociétés conçues* in *Penser le sujet*, op.cit.

[3] Le remplacement de la "production de masse" par la "production au plus juste" (Toyotisme) ou encore la «production réflexive" (Uddevallisme) soulève en définitive la question de la transformation de la nature du rapport salarial. Ace sujet, on peut noter de façon schématique que les principaux clivages se situent entre les tenants de la "fin du travail" dans sa forme salariée actuelle qui appellent à "l'exode de la société de travail" (A. Gorz, 1997) d'un côté et ceux qui, tout en reconnaissant "l'effritement de la société salariale " soutiennent au contraire qu'il «faut faire du travail le front principal de luttes contre la domination sans faille du marché (R. Castel, 1998).

BU LILLE I

C'est à ces conditions que les relations de confiance peuvent progressivement prendre le dessus sur la méfiance et la défiance dominantes aujourd'hui. et «constituer ainsi le fondement de la distanciation spatio-temporelle nécessaire à la modernité» (A. Giddens, 1993).

Pour être partie prenante de ces processus, **la fonction RH doit alors se construire tout en se contestant** (P. Louart, 1993). Cette attitude critique contribuera certainement à la remise en cause du despotisme taylorien mais aussi de la "barbarie douce[1]" du management.

Inscrivant son action dans la logique de double démarcation, cette fonction constituerait dès lors la "source de chaleur" susceptible de déclencher des "courts-circuits" salutaires en matière d'organisation (voir Y. F. Livian, 1998). Pour continuer dans la métaphore (cette fois militaire), elle jouerait le rôle d'"éclaireur" et rejetterait celui de simple "homme de troupe" "taillable et corvéable" à merci.

Ainsi, les risques bien présents de nouvelles formes de résignation et de fragmentation impliquant l'"inaptitude de plus en plus grande des gens à former un projet commun et le mettre en exécution" (C. Taylor, 1994) pourraient être écartés. **La création d'espaces favorables à l'expression plurielle serait l'antidote à la reproduction/inculcation du fatalisme et de l'impuissance face à la marchandisation généralisée**.

Précisons enfin que nous ne surestimons nullement le rôle de cette fonction, qui ne saurait en aucun cas être idéalisée. De plus, croire ou laisser croire qu'elle pourrait agir "en solitaire" dans ce "magma organisationnel" serait purement et simplement un non-sens, un "acte contre nature".

3. (Des)illusions *au* réalisme utopique

L'échec du socialisme tant "scientifique" que "spécifique" a entraîné l'effondrement des grands projets et idéaux de progrès et de justice sociale. L'heure est au réalisme, ne cesse-t-on de nous rappeler.

Face à ces injonctions répétées qui cachent mal l'offensive généralisée (encouragée par l'implosion du système soviétique) de l'idéologie néo-libérale, ne doit-on pas **se méfier de ce "réalisme trivial qui considère comme utopie tout ce qui n'a pas lieu dans le présent"** (E. Morin, 1997).

[1] J.P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1992.

Si cette forme de réalisme est à rejeter, cela ne signifie nullement l'adoption de l'attitude inverse , c'est-à-dire l' "irréalisme trivial" où l'on se "soustrait aux contraintes de la réalité".

Dans une situation de désarroi et d'hébétude quasi générale, **la réhabilitation de l'utopie**[1] ne devient-elle pas une **exigence** ?

Cette notion mérite tout d'abord d'être explicitée vu la tendance dominante à la décrier en l'associant aux rêves et chimères et en la considérant donc comme négation pure et simple de la réalité.

A cette définition qui rejoint d'une certaine façon celle du sens commun, il y a lieu d'opposer celles qui tentent d'aller au-delà.

Ainsi, au lieu d'être "**celle du meilleur des mondes** où seraient réalisées harmonie, communauté et liberté", elle serait au contraire "**celle d'un monde meilleur** sans pour autant qu'y soient abolis les conflits, les douleurs et les tragédies inhérentes à l'existence humaine" (E. Morin, 1997).

Dans ce sens, elle est "négation du présent et fait valoir la réalité présente comme nécessaire et une autre réalité comme possible. **Elle n'est pas alors une négation simple, c'est une double négation** ; ce n'est pas seulement le non-lieu (étymologiquement l'utopie signifiant non lieu, u : non ; topos : lieu) d'un lieu, c'est **le non lieu d'un non lieu (...), elle est anticipation** et peut susciter les potentiels de l'action humaine"[2].

Dans le même ordre d'idées, l'utopie est définie comme une "tentative pour clarifier les alternatives historiques qui s'offrent à nous dans les faits" (I. Wallerstein, 1995), **rendant ainsi l'impossible possible**. C'est l'idée déjà défendue par Weber qui considère qu'"il est parfaitement exact de dire, et toute l'expérience historique le confirme, **que l'on n'aurait jamais pu atteindre le possible si dans le monde on ne s'était pas toujours et sans cesse attaqué à l'impossible**"[3].

Le contexte fort contraignant précédemment décrit qui semble obscurcir les perspectives de transformation peut paradoxalement accélérer le surgissement du nouveau et **concrétiser progressivement ce qui aujourd'hui relève de l'inconcevable**[4].

---

[1] Voir M. Riot-Sarcey, L'actualité de l'utopie in Raison Présente n°121, 1997.
[2] J. Rancière, Sens et usage de l'utopie in Raison Présente, Op. cit.
[3] M. Weber, *Le savant et le politique*, Plon, 1959.
[4] Parmi les six principes d'espérance dans la désespérance retenus par E. Morin, le second est "le principe de l'inconcevable selon lequel "toutes les transformations ou créations ont été impensables avant qu'elles ne soient produites", voir Terre-Patrie, Seuil, 1993.

Cela ne signifie nullement que nous croyions aux miracles mais nous estimons qu'il n'est pas interdit de penser que c'est peut-être en "touchant le fond qu'on peut remonter à la surface"[5].

A cet effet, **le recours au "réalisme utopique"** comme "ouverture de fenêtres sur l'avenir" A. Giddens, 1993) donnerait à la réflexivité la dimension projective permettant de "cimenter" les mouvements sociaux. Ces derniers, **"en donnant un aperçu des futurs possibles seront alors d'une certaine manière les vecteurs de leur réalisation"**.

En ce sens, ils serviront d'espaces d'expérimentation de nouveaux comportements collectifs et individuels au sein et en dehors de l'entreprise. C'est alors dans ces conditions que pourront s'exprimer "les possibilités créatrices dans les aménagements conjoints entre stratégie, formes organisationnelles et environnements socio-politiques" (F. Bournois et P. Louart, 1998).

Les démarches et préconisations formulées à cette fin restent bien entendu insuffisantes et révèlent les limites de ce travail ; elles ont néanmoins révélé la complexité des phénomènes étudiés et par là-même ouvert des perspectives théoriques et pratiques fort stimulantes.

4. Limites de la recherche

L'appréhension des phénomènes étudiés dans leur multidimensionnalité impose multithéorisation et pluridisiplinarité. C'est ce que nous avons constamment tenté de mettre en relief en croisant différentes approches (sans céder à un quelconque hégémonisme disciplinaire) susceptibles de fournir des éclairages sur des questions, qui faut-il le rappeler, restent insuffisamment traitées (au double plan théorique et empirique).

Malgré cela, nos analyses restent inachevées par certains endroits et méritent sans nul doute d'être reprises et approfondies d'autant plus que nous sommes en présence d'un contexte mouvant et de situations riches en rebondissements. La compréhension/explication de celles-ci passe nécessairement par la **construction de nouveaux concepts et notions à même de les rendre plus intelligibles**.

[5] Cette idée qui correspond au "cinquième principe d'espérance", celui du "sauvetage" (prise de conscience du danger) ne rejoint en aucun cas la thèse, pour le moins fantaisiste, de la "régression féconde" défendue par le sociologue L. Addi, thèse à travers laquelle ce dernier spécule (pour ne pas dire affabule) sur de prétendus effets positifs de l'instauration d'un régime théocratique et obscurantiste.

Le caractère exploratoire de cette recherche interdit de généraliser les résultats obtenus à partir des cas étudiés. Conscient que ces derniers n'ont certainement pas atteint pleinement les trois objectifs généralement assignés aux études de cas (compréhension de la situation, analyse des processus et mise en évidence des causalités récursives, F. Wacheux, 1996), **notre ambition se limite à la proposition d'une grille d'interprétation/explication de situations concrètes susceptible de contribuer à leur transformation**.

S'il est vrai q'un "consensus commence à se développer pour dire que les généralisations sont en définitive moins intéressantes que la mise en évidence des cas, circonstances, contextes où se vérifie telle ou telle thèse" (A. Desreumaux, 1996), il n'en reste pas moins que des études portant sur des "échantillons plus larges" restent à réaliser pour valider des approches existantes et éventuellement en proposer de nouvelles.

Les conclusions auxquelles nous sommes parvenu ne constituent que des **propositions hypothétiques** qui pourraient servir à la concrétisation de tels projets.

Notre souci constant de ne jamais dissocier la recherche de ses prolongements pratiques nous amène à proposer -au lieu de pieuses recommandations et solutions toutes faites- **des principes** d'action favorisant l'esprit critique et la créativité dans la gestion des conflits et contradictions qui traversent les organisations. La pertinence de ces principes (qui concourraient dans ce cas au développement d'une "pédagogie de l'action" -Y. F. Livian, 1989- adaptée à ces situations) ou au contraire leur inadaptation (en précisant qu'ils n'embrassent certainement pas toutes les figures de l'action) sera révélée par l'évolution des configurations organisationnelles, d'où l'intérêt d'études longitudinales.

5.Perspectives de recherche et d'action

Comme nous n'avons cessé de le souligner, l'étude des processus à l'œuvre dans cette transformation systémique exige la mobilisation de l'ensembles de sciences sociales et humaines.

Cette réalité invite à **une réflexion renouvelée sur les conditions de formation d'un rapport salarial en interaction avec les modes socio-productifs émergents** et la nature des compromis sociaux qui se mettent en place.

L'appréhension de cette mutation conjointe de la société et de l'entreprise à travers les interdépendances multiples et complexes qui la ca-

ractérisent exige une **théorisation plus poussée de cette interface**, faisant appel à une plus grande pluridisciplinarité.

Toujours au plan macro, **la combinaison de caractéristiques d'économies en transition et en développement** présente un intérêt certain pour la **réalisation d'études comparatives** entre les différentes trajectoires d'évolution vers l' "économie de marché".

Dans ce sens, la réflexion et l'examen des particularités des relations secteur public-secteur privé enrichirait le cadre d'analyse et les modes de traitement de cette question mais aussi celle plus générale de la **construction de modèles post-bureaucratiques**.

Sur ce plan, des réponses plus élaborées et diversifiées pourraient être apportées sur le degré de contribution des entreprises à la concrétisation de cette objectif.

Cela nous amène au plan micro où les réalités et réactions contrastées des entreprises, malgré la similitude du contexte, rendent plus que nécessaire l'élaboration d'outils conceptuels permettant de "**penser simultanément l'unité de l'entreprise et sa pluralité**[1]".

L'analyse de cette unité et/ou diversité des configurations organisationnelles émergentes dans des contextes particuliers apportera certainement des compléments utiles à la **réflexion générale sur leur caractère (in)fini**.

En outre, les échecs au double plan socio-économique des expériences d'industrialisation menées dans ces pays n'offrent-ils pas l'occasion de **réviser/repenser la problématique de la performance en dépassant les critères classiques de son évaluation** ?

C'est là un des principaux objectifs à la concrétisation duquel pourrait participer la GRH. En intervenant dans ce sens, elle marquerait alors son "premier âge" (Y. F. Livian, 1998) par des pratiques novatrices qui ne la laisseraient pas en marge des débats et réflexions contemporains.

Elle dévoilerait par là même les limites de cet "**horrible néologisme**" (R. Boyer, 1998) qu'est la "**glocalisation**" présentée généralement sous le fameux commandement "penser global, agir local" ; commandement qui relève en fait de l'"intention cachée (de la globalisation) de ne pas penser la diversité(...) et est l'expression de ce refoulement"[2].

---

[1] C. Thudéroz, *Sociologie des entreprises*, La Découverte, 1997.
[2] S. Airaudi, *Le destin de la globalisation* in RFG , n° spécial, sept.-oct. 1994.

L'analyse des pratiques émergentes et des tentatives de production d'un discours autre que le discours officiel et leurs incidences sur l'"instauration d'une **pensée qui ne trompe pas et la regénération d'une éthique**" (E. Morin, 1997) sont autant d'axes de recherche et de pistes à explorer.

A ces perspectives théoriques s'ajoutent bien entendu des **perspectives d'action** aussi passionnantes.

Dans des situations organisationnelles où les "collectifs voient encore le présent avec des lunettes du passé soit en l'idéalisant en âge d'or, soit en le diabolisant pour mieux tenir le présent et en appeler aux lendemains qui chantent (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994), l'intervention aurait pour principal objectif d'**encourager/faciliter la distanciation critique vis-à-vis de l'ancien et l'engagement lucide en faveur du neuf**.

En veillant constamment à **ne pas se substituer aux acteurs**, il s'agit d'**inverser la tendance** qui limite le changement à l'implantation de nouveaux outils et réorienter progressivement la demande vers la création/construction de nouveaux cadres d'action favorisant l'élargissement du contenu de la négociation et élevant ainsi les capacités d'offre interne en matière d'instrumentation.

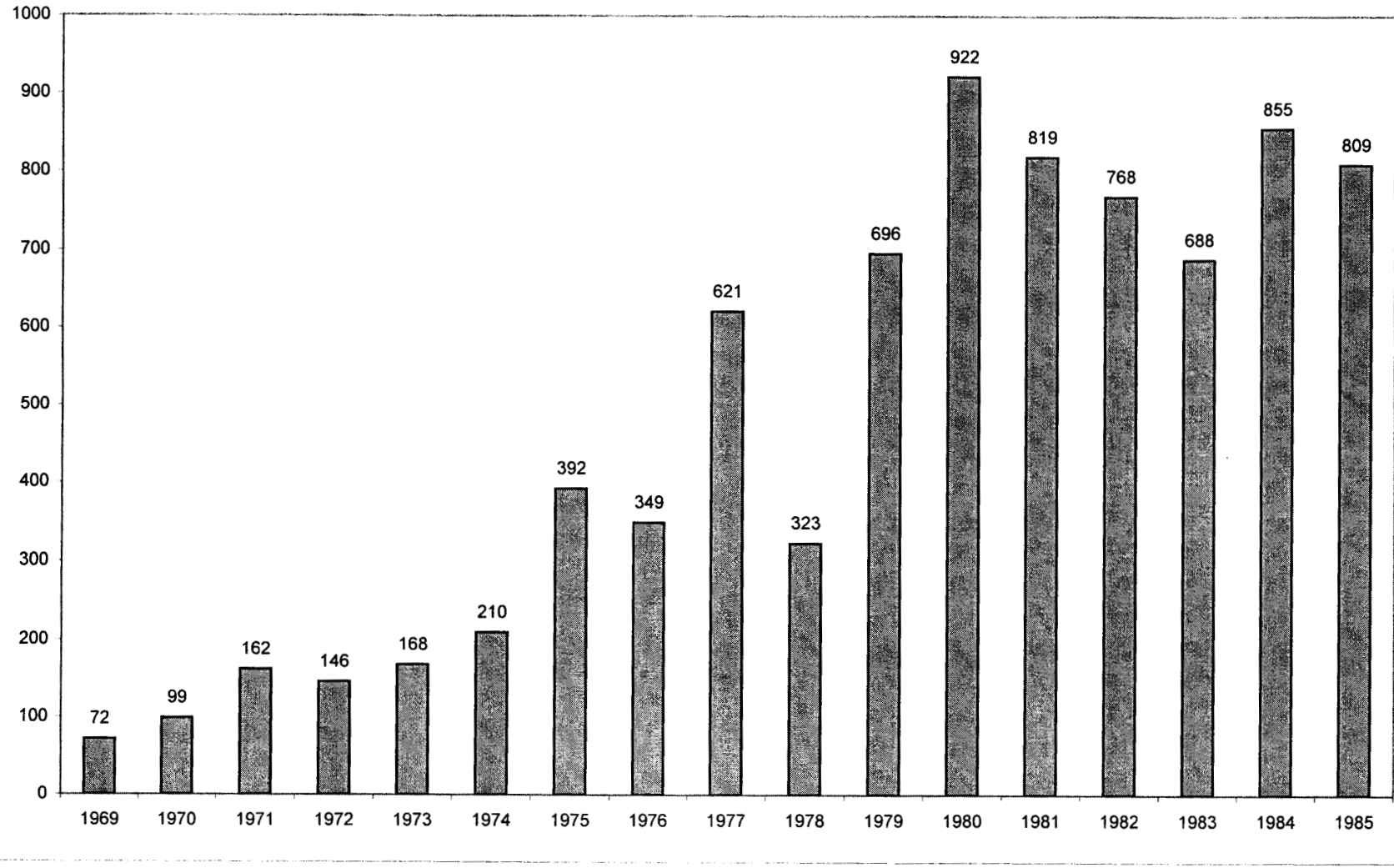
L'impulsion de la **déconstruction/reconstruction de nouveaux référentiels** impliquant l'élaboration en commun de significations acceptables pour l'action collective (P. Louart, 1995) serait alors au centre de cette intervention. Celle-ci viserait donc **l'accentuation/extension des aspects favorables au changement** relevés dans les pratiques émergentes de la fonction RH mais aussi dans tous les compartiments de l'organisation.

Il reste enfin évident que l'ancrage et la maturation d'un "agir-transformationnel" au sein de l'entreprise et de la société dépendent essentiellement des capacités des acteurs à vaincre leurs déceptions (passées et présentes). Aussi doivent-ils apprendre à conjuguer -à partir de leurs expériences (au sens de F. Dubet) individuelles et collectives- l'optimisme de la volonté avec le pessimisme de l'intelligence.

ANNEXES

ANNEXE 1

EVOLUTION DES GREVES DE 1969 à 1985



Annexe 2

MÉTHODE NATIONALE DE CLASSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

PONDÉRATION DES CRITÈRES ET SOUS-CRITÈRES

I- QUALIFICATION :	**485 points**	**40.42%**
-Formation de base	315 points	26.25%
-Expérience professionnelle	170 points	14.17%
II- RESPONSABILITÉ :	**260 points**	**21.66%**
-Responsabilité matérielle ou immatérielle	90 points	7.50%
-Responsabilité sur l'intégrité physique des tiers	30 points	2.50%
-Responsabilité hiérarchique	70 points	5.83%
III- EFFORT :	**174 points**	**14.50%**
-Effort physique	50 points	10.50%
-Effort neuropsychique	30 points	02.50%
-Effort intellectuel	94 points	07.83%
IV- CONDITIONS DE TRAVAIL :	**161 points**	**13.42%**
-Ambiance physique	126 points	10.50%
-Risques d'accidents du travail	35 points	02.92%
V- CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIÈRES :	**120 points**	**10%**
-Contraintes	60 points	5.00%
-Exigences particulières	60 points	5.00%
	1 200 points	100%

ANNEXE 3

STATUT GÉNÉRAL DU TRAVAILLEUR : PLAN DE CHARGES – PROGRAMMATION DES ACTIONS

1. Textes relevant du court terme (1988)

	Liaison avec articles du SGT	Dispositions principales à revoir	Urgence	Faisabilité
1. Décret 80-48 : PRC/PRI	Art. anciens, 155 & 165 Art. nouveaux, 152-157 Art 155 (PRI), maintenu Art. 165 (PRC) modifié	- Assouplissement important pour espace d'initiative à l'entreprise - Définition du rôle de l'entreprise. Définira elle-même les objectifs, les critères – les poids de chaque critère – les poids de la PRC & de la PRI.	*Priorité 1* à diffuser en 1988	Aucune difficulté, texte prêt, à aménager légèrement. Pas de modification du SGT.
2. Décret 81-57 : indemn. forfaitaire de service permanent.	Art. ancien, 158 Art. nouveau, 155 (article modifié)	- Faire texte unique - heures supplémentaires et IFSP. - La liste des postes bénéficiaires est établie par l'entreprise et non par décret. - Supprimer le plafond des 22 h. Moduler le montant de la prime en fonction du volume des heures supplémentaires.	*Priorité 2* : Les montants des H. S. ne sont pas encore fixés jusqu'à présent. - Ce texte peut attendre 1989 (après APN)	1) Changement de vision. 2) Le SGT prévoit la liste par décret 3) C'est une refonte totale du décret actuel.
3. Décret 81-14 : Indemnité de travail posté	Art. ancien, 153 Art. nouveau, 150	- Décret à alléger - montants à fixer dans une fourchette	*Aucune urgence*	- Aucune difficulté - Pas de modification du SGT.
4 – Décret 81-58 : nuisances	Art. ancien, 152 Art. nouveau, 149 (non modifié)	- Liste des postes établie par l'entreprise, - suppression des mesures transitoires - Fixer les montants (fourchettes)	*Priorité 2*	- Aucune difficulté - Pas de modification du SGT
5 – Décret 82-183 : Indemnité de zone	Art. anciens, 163-164, Art. nouveau, 157, modifications	- S'en tenir aux zones géographiques et aux lieux de travail isolés.	*Aucune urgence*	- Modification du SGT

(Extrait des Cahiers de la Réforme, 1989)

ANNEXE 4

EXTRAITS DU DOCUMENT DE "**STRATÉGIE ÉCONOMIQUE GLOBALE DE LA PHASE DE TRANSITION**".

- Ministère de la restructuration industrielle et de la participation -

Mars 1995

"(...) A défaut de privatisation des actifs, il est recommandé de mettre en place dans les EPE une privatisation de la gestion. Il s'agit d'obtenir des gestionnaires qu'ils gèrent l'EPE sur des critères commerciaux et financiers similaires à ceux d'entreprises privées en concurrence, avec un objectif d'efficacité et de rentabilité. Ceci peut s'obtenir par trois voies. (...)

(...)

Ces divers arrangements contractuels "privé-public" sont une autre occasion de développer une sorte de partenariat "éducatif" par lequel des méthodes de la gestion commerciale et financière privée pénétrerait les EPE algériennes.

(...)

Une recommandation préalable à toute réflexion est donc d'éviter :

un processus de privatisation rigide et accéléré,

toute tentative de privatiser le non privatisable, et notamment les"canards boiteux" de l'industrie algérienne ou des entreprises plus prometteuses, mais pas encore restructurées,

le lancement de la privatisation de quelques entreprises sans procéder à la double évaluation des actifs et de la situation économique environnante (degré atteint dans la stabilisation macro-économique), en en fin de compte de procéder avec pragmatisme et progressivité.

(...)

Compte tenu des techniques de privatisation disponibles et des conditions de l'économie algérienne en transition, il est recommandé **d'utiliser une diversité de méthodes de privatisation et de procéder d'une façon pragmatique, mais transparente. Chaque fois que la privatisation par vente est analysée comme possible et réaliste, elle doit être choisie***, mais dans la pluralité des techniques connues. Quand elle n'est pas possible, il faut s'en remettre à la **privatisation de la gestion des entreprises privées et à l'amélioration de la gestion du portefeuille** d'entreprises publiques détenu par les Fonds de Participation.

(...)

La grande transformation de l'économie algérienne qui démarre exige moins et plus d'État à la fois. Son rôle change totalement de nature dans le nouvel environnement. C'est le seul acteur capable d'imaginer les nouvelles stratégies, d'impulser le développement du secteur privé, de minimiser autant que faire se peut les coûts sociaux de la transition, d'établir les institutions de marché. Son rôle dans l'économie évoluera au rythme de la transition, s'allégeant avec le temps et la réussite de la transformation mais il est aujourd'hui très lourd alors même que les compétences nationales sont rares d'où la nécessité de faire appel à des concours extérieurs. Il lui faut en effet tout à la fois produire, protéger les faibles et les rapports sociaux, réguler les marchés et impulser la transformation. La première mission doit être réduite et limitée à suppléer aux défaillances du marché. La seconde découle du consensus politico-social sur la redistribution du PIB. La troisième restera permanente, le libéralisme intégral n'étant pas une option réaliste. La quatrième, enfin, continuera également longtemps à être nécessaire même quand l'économie de marché sera bien établie pour mener la modernisation continuellement.

(...)

Comme il a été indiqué en introduction, aucune réforme d'envergure n'a de chance de réussir si elle ne mobilise pas une population intéressée à son succès. Cet intérêt ne peut pas être que moral comme cela a été postulé par moments mais dépend de la défense réelle des intérêts économiques légitimes. Il faut donc expliciter la nature du consensus social nécessaire au succès de la réforme qui concerne aussi bien la redistribution des droits de propriété et de gestion, des emplois et des revenus, et de l'accès aux différentes formes de protection sociale.

(...)

Le fondement ultime du consensus social réside dans la conviction qui doit être partagée par la majorité, **que la réforme permet de passer d'une société inégalitaire, marquée par un prélèvement injustifié de rentes de toutes natures et engendrant beaucoup d'inefficacité économique à une société qui va, dans une première phase, rester inégalitaire mais permettra une plus grande efficacité économique et plus de mobilité sociale**. Dans ce contexte, les lois sur la privatisation et sur la concurrence, et leur application effective, constitueront des tests décisifs pour le consensus social.

**Les passages en caractères gras figurent sont repris du document.*

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES

ABDOUN R.,
L'Économie algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel, Naqd n°4, 1993.

ABENDROTH W. et Al.,
Entretiens avec G. Lukacs, F. Maspéro, 1969.

ADDA J.,
La mondialisation de l'économie, tome II : *Problèmes,* La Découverte, 1996.

AIRAUDI S.,
Le destin de la globalisation, RFG, n° spécial, septembre octobre 1994.

AGRO L, CLABOTS A., SALENGROS G.,
Restructuration des entreprises et transformation de la fonction RH , Performance et RH, *Économica , 1996.*

ALBERT J.,
Capitalisme contre capitalisme, Seuil, 1991.

ALBIEN D. et SOULAGE F.,
Le rôle de l'entreprise publique dans la planification, RFG, mars avril 1979.

ALTER N.,
La gestion du désordre en entreprise, l'Harmattan, 1990,
La lassitude de l'acteur de l'innovation, Sociologie du Travail n°4/1993,
Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, PUF, 1996

AMADIEU J. F.,
La caque sent-elle le hareng, AGRH 1992,
Organisation du travail, coopération, conflit et marchandage, Vuibert, 1993.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERRERA G., LIVIAN Y. F.,
Les nouvelles approches sociologiques, Seuil 1996.

AMÎN S.,
La faillite des modèles de développement dans le Tiers-Monde, L'Harmattan 1989.

AMSDEN A. H.,
Le rôle de l'État dans les pays d'industrialisation récente, World Development, avril 1997.

ANASTASSOPOULOS J. P.,
Les bonnes à tout faire de la politique conjoncturelle , RFG, mars avril 1979,
Les voies de l'autonomie, RFG idem,
La stratégie des entreprises publiques, Dalloz 1980.

ANASTOSSOPOULOS J. P., NIOCHE J. P. et RAMANTSOA B.,
Pour une nouvelle politique d'entreprise PUF 1985.

ANDREFF W.,
Capitalisme d'État ou monopolisme d'État, Économie politique de la Planification en système socialiste, Économica, 1978;
La crise des économies de l'Est, Presses Universitaires de Grenoble, 1993,
Le régime des firmes multinationales, Sciences Humaines, H.S n° 17, juin, juillet, 1997.
Vers une théorie de la congruence des systèmes, Travail et Monnaie en système socialiste, Économica 1981.

ARENDT H.,
La condition de l'homme moderne, Calman-Lévy, 1965-1983.
La crise de la culture, Gallimard 1972.

ARGYRIS C.,
L'avenir de la gestion vu par. RFG, n° spécial, septembre octobre 1994.

ARROW K.,
Méthodological Individualism and social knowledge, The american economic rewiew (Nashville) May 1994.

ASSELAIN J. C. :
Mythe ou réalité de l'épargne forcée dans les pays socialistes, Travail et Monnaie en système socialiste, Économica, 1981.

BADIOU A.
Le pays comme principe , Bilan économique et social, 1992.

BAFOIL F.,
Crise et dérégulation centrale : vers l'identité Est-allemande, Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest- 4-1989,
Les apprentissages de la transition dans l'entreprise est-allemande, Sociologie du Travail, 4/1996,
A quoi servait la sociologie en RDA, Revue Française de Sociologie XXXII, 1991.

BARBER B. R.,
Djihad vs Mcworld, Futuribles, novembre 1992.

BARBIER M.,
La genèse de l'État moderne chez Marx, Actuel Marx n° 13, PUF,1993.

BARDIN L.,
L'analyse de contenu, PUF, 1986.

BARON J. N. et Hannan M. T.,
The impact of economics on contemporary sociolagy, Journal of economic literature, Nashville septembre 1994.

BARRÈRE P.,
Penser le marché , Actuel Marx n° 9, 1991.

BARTOLI A.,
Piloter l'entreprise en mutation, Une approche stratégique du changement Ed. d'Organisations, 1986.

BATISTA B. et VIRGILI M,
Crise et réforme à l'Est, Capitalismes à l'Est, M. Lavigne Edit.,Économica, 1984.

BARUS-MICHEL J., GIUST-DESPRAIRIES F., RIDEL L.,
Crises - Approches psycho-sociales cliniques, Desclée De Brouwer, 1996.

BAUMARD P.
Constructivisme et processus de recherche, l'émergence d'une "posture" chez le chercheur, Actes du colloque sur le constructivisme(s), IAE de Lille, octobre, 1997.

BEAUCOURT C.,
La dimension symbolique des configurations organisationnelles, RFG, janvier février 1996.

BÉLANGER J., THUDÉROZ C.,
La recodification de la relation d'emploi, Revue Française de Sociologie XXXIX, 3/1998.

BELHIMER A.,
Importation de bois, une enveloppe de crise. El Moudjahid Économie, mars 1987.

BELLINGER D., HOFSTEDE G.,
Les différences culturelles dans le management Ed. d'Organisation, 1987.

BENACHENHOU A.,
Ajustement, restructuration et démocratie économique en Algérie, Codesria 1994.

BENNOUNE M.,
Les fondements socio-historiques de l'État algérien contemporain, Algérie et la Modernité, sous la direction de A. El Kenz, CODESRIA 1989.

BÉRARD M.H.,
Privatisation à l'Est : la vision d'un acteur occidental, Capitalismes à l'Est, Économica , 1994.

BÉRÉLOVITCH A. et WIEVIORKA M.,
La formation d'acteurs sociaux, politiques et culturels en Russie post-communiste, Cahiers Internationaux de Sociologie vol. XCV 1993.

BERGER P., LOUCKMAN T.,
La ocnstruction sociale de la réalité, Méridiens, Klinckieck, 1986

BERNOUX P.,
Règles, identités et changement, Variations autour de la régulation sociale, *Hommage à J.D. Reynaud,* Presse de l'ENS 1994.
Sociologie des entreprises, Seuil Essais 1995.

BERTHELOT J. M.,
Le devoir d'inventaire, Sciences Humaines n° 80, février 1998.
L'intelligence du social, PUF 1990.

BETTELHEIM C.,
La transition vers l'économie socialiste, Maspéro 1968,
Calcul économique et formes de propriété, Maspéro 1970.

BIDET J.,
Institutionnalisme et théorie des conventions, Actuel Marx n°17, PUF, 1995,
La forme contrat, du libéralisme au socialisme, Actuel Marx n°5, PUF,1989,
Le travail fait époque, Actuel Marx La crise du travail, PUF, 1995,
Théorie de la modernité, PUF, 1990.

BLANCHET A. et Al.,
L'entretien dans les sciences sociales Dunod 1985.

BOGOMOLOV O.,
Les perspectives incertaines de la transformation en Russie, Capitalismes à l'Est, Économica , 1994.

BOILLEAU J. L.,
L'agôn comme refus de la soumission, Conflit et lien social, collection Recherches la Découverte 1995.

BOURDIEU P.,
Raisons pratiques, sur la théorie de l'action, Seuil, Points-Essai, 1994.

BOURGEOIS E. et NIZET J.,
Pression et légitimation, PUF 1995.

BOURNOIS F. et LOUART P.,
L'Europe de l'Est, 10 ans après , RFG, janvier-février 1998.

BOURNOIS F., BRABET J.,
Les connaissances en GRH, Repenser la GRH s/coord. de J. Brabet, Économica , 1993.

BOURNOIS F., DERR C. B.,
Les DRH ont-ils un avenir ?, RFG mars- avril 1994.

BOURRICAUD F.,
Les organisations, Encyclopédie de gestion Économica 1989.

BOUYACOUB A.,
La crise de la gestion dans les entreprises publiques, Revue du CREAD N°164, 1988,
La gestion de l'entreprise publique industrielle, vol 1 et 2, OPU 1988,
Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée, Cahiers du CENEAP N°12, 4/1987,.
Entreprise publique et économie du marché décembre 1992 (Communication),
Le comportement des entreprises publiques en période de transition en Algérie, Revue algérienne d'Économie et de Gestion, mai 1997.

BOUZIDI A.,
L'entreprise publique en Algérie, Revue du CENEAP, Mars 1985,
25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne, Imprimerie de l'APN, Alger 1988,
L'industrie publique en Algérie : quelques observations, Revue du CENEAP Emploi et Productivité en Algérie - juin 86,

BOWLS S. et GINTIS H.,
La démocratie post-libérale, essai critique sur le libéralisme et le marxisme, La Découverte, 1988.

BOYER R.,
Aux origines la théorie de la régulation, Théorie de la Régulation État des Savoirs, La Découverte 1995,
La grande transformation de l'Europe de l'Est : une lecture régulationniste, préface à l'édition japonaise de l'ouvrage La grande transformation du socialisme, T. Yamado, R. Boyer Éd., 1993,
La théorie de la régulation dans les années 90 , Actuel Marx, PUF, 1995,
Comment réguler l'économie mondiale, Sciences Humaines, H. S. n° 17, juin-juillet 1997,
L'après fordisme, Syros 1993.

BRONDO C., ROGULSKA B.,
Logique sacrée et logique marchande dans les pays de l'Est, Revue comparative Est-Ouest N°3, 1986.

BRYMAN A.,
Research methods and organization studies, London, Unwin – Hyman, 1989.

Bureau central de planification néérlandais,
Quatre scénarios sur l'économie mondiale, Futuribles, juin 1995.

CAIRE G.,
Des relations industrielles comme objet théorique, Sociologie du travail 3/91.

CALINICOS A.,
Marxisme et théorie de l'action, Actuel Marx n° 13, 1993.

CANGUILHEM G.,
Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences, Librairie philosophique, J. Vrin, 1988.

CARDOSO F. H. et FOLETTO E.,
Dépendance et développement en Amérique Latine, PUF, 1978.

CASASSUS-MONTERO C.,
*Les différentes approches dans les comparaisons internationales,*Sociologie du Travail n° 2, 1989.

CASTEL R.,
Les métamorphoses de la question sociale, Fayard 1995,
L'effritement de la société salariale, Alternatives économiques H.S, n° 37, 3/1998,
Le travail, front principal des luttes- Un autre monde est possible, Le Monde Diplomatique, Bimestriel, octobre, 1998.

CASTORIADIS C.,
L'individu privatisé, Le Monde Diplomatique, février 1998,
L'institution imaginaire de la société, Seuil 1975,
La société bureaucratique, Union générale d'édition 10/18, 1973.

CAZAL D. et DIETRICH A.,
Discours de crise et pratiques de GRH, GRH face à la crise - *GRH en crise* - M. Trembley et B. Sire Ed. Presses HEC 1997.

CAZAL D.,
Les épistémologies constructivistes Document Graphe-Claree IAE de Lille octobre 1996.

CHAMOUX M. N.,
Société avec et sans concept de travail , Sociologie du Travail H/S 1994.

CHANCEL C., DRANCOURT M., LOUART A., PIELBERG E. C.,
L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale, PUF 1976.

CHANLAT A., BEDARD R.,
La gestion, une affaire de paroles, Cahiers du CETAI-HEC Montréal 1990.

CHANLAT J. F.,
Les théories de l'organisation, d'un paradigme à l'autre- L'analyse des organisations, Gaëtan Morin, 1983.

CHARTRES J. A.,
Le changement de modes de régulation – Apport et limite de la formalisation , Théorie de la régulation, État des savoir, La Découverte, 1995.

CHAVANCE B.,
Institutions, régulations et crises dans les économies socialistes, Théorie de la Régulation, La Découverte, 1995;
La fin des systèmes socialistes, l'Harmattan 1994,
Les réformes économiques à l'Est, Nathan 1994,
Réformes du socialisme et conversion au marché : les voies centre-européennes, Théorie de la régulation, La Découverte 1995.

CHELLY D.,
Quelle politique de Gestion Ressources Humaines pour les entreprises post-communistes? Application au cas de la République tchèque, AGRH, Poitiers 1995.

CHEVALIER J.,
Le mirage de la société civile, Actuel Marx n° 5, PUF, 1989.

CHIKHI S.,
L'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité introuvable- l'Algérie et la modernité, Codesria, 1989,
Le travail en usine, Cahiers du CREAD, 4/ 1984,
Grève et société , Cahiers du CREAD 1986,
La classe ouvrière aujourd'hui en Algérie, Temps modernes juillet-août 82.

CLERC D.,
Libéralisme politique, libéralisme économique : les frères ennemis, Alternatives économiques H/S n°37-3, 1998.

COASE R. H.,
La nature de la firme, Revue française d'économie 2, 1987.

COHEN E.,
Épistémologie de la gestion, Encyclopédie de la gestion, Économica 1989.

CONEIN B.,
La notion de routine : un problème de définition, Sociologie du Travail 4/1998.

CORCUFF P.,
Théories de la pratique et sociologies de l'action, Actuel Marx n° 20, PUF,1996

CORIAT B. et WEINSTEIN O.
Les nouvelles théories de l'économie -Librairie générale française, 1995.

CORIAT B.,
Les métamorphoses de la division du travail, Actuel Marx, PUF, février 1995.

COTTEREAU A.,
Travail et théories de l'action, Sociologie du Travail hors-série, 1994.

COURPASSON D.,
Essai sociologique sur le gouvernement contemporain des organisations productives, *Thèse d'habilitation à diriger des recherche en sociologie*, janvier 1997,
Régulation et gouvernement des organisations, Pour une sociologie de l'action managériale, Sociologie du Travail 01/97,
Réponse à P. Bernoux, Sociologie du Travail, 3/98.

COURPASSON D., DANY F.,
GRH et sociologie : complémentarité et frontière, réflexions tirées d'une recherche sur la gestion des carrières, Acte du Congrès de la GRH, Lille, novembre 1992.

CROZIER M.
Le phénomène bureaucratique Seuil 1963,
La négociation et la règle du point de vue du sociologue de l'organisation, Variations autour de la Régulation, Presses de l'ENS, 1984

CROZIER M., FRIEDBERG E.,
L'acteur et le système, Seuil, 1977

DAIANU D.,
Les (des)équilibres dans les économies en transition – Capitalismes à l'Est, E conomica, 1994.

DUFF (le) R., MAÏSSEU A.,
Le savoir ou la nouvelle révolution industrielle, Encyclopédie de gestion Économica, 1989.

DEBRUYNE P., HERMAN J. ET DE SCHOUTTEETE M.,
Dynamique de la recherche en sciences sociales, PUF 1974

DEFÉLIX C.,
Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines, R.F.G. Sept. -oct. 1997.

DEFFAINS B.,
A la recherche de la firme post-communiste : droit de propriété et débureaucratisation Revue d'études comparatives Est Ouest (2-1993).

DEGOT V.,
La gestion symbolique, RFG août 1985.

DEJOURS C.,
Coopération et construction de l'identité en situation de travail, Futur Antérieur (1993/2).

DERBOUZ K.,
Vers un retour à la société nationale, El Watan, 29 mai 1996.

DESREUMEAUX A.,
Structures d'entreprise, Analyse et gestion, Vuibert, 1992,
Nouvelles formes d'organisation et évolution d'entreprise, RFG janv. février 1996.

DI RUZZA R. et DUHARCOUT P.,
Peut-on parler d'une crise du travail ?, Actuel Marx Confrontation, la crise du travail PUF, 1995.

DI RUZZA R.,
Le marché : quelques observations théoriques , Actuel Marx n°9, PUF, 1991.

DIEUAIDE P.,
Privatisation, salariat et discipline de marché en Russie : réflexions critiques et théoriques – Communication lors d'un colloque sur les "contraintes et limites de l'économie de marché, Bucarest 29 juin – 2 juillet 1995.

DIEUAÏDE P., MOTAMET R. – NEJAD,
Théories du rapport salarial dans les économies de type soviétique : bilan et perspectives, Revue d'Etudes Comparatives Est ou Ouest, 02/1993.

D'IRIBARNE P.,
La logique de l'honneur, Seuil, 1989,
Contre l'anticulturalisme primaire, RFG, nov.-déc., 1992

DJEGHLOUL A.,
Les défis de la crise, le Monde diplomatique -novembre 1986.

DJURDJEVAC,
Essai sur la propriété étatique et la propriété sociale, Économie politique de la planification au système socialiste, sous la coordination de M. Lavigne, Économica, 1978.

DOGAN M. ET PAHRE R.,
L'innovation dans les sciences sociales, la marginalité créatrice, PUF 1991.

DRACH M.,
La crise dans les pays de l'Est, La découverte, 1984.
Les trois crises, La Réalité socialiste, Économica , 1985.

DUBAR C.,
La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, A. Colin, 1991,
La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, Sociologie du Travail, n° 2, 1996.

DUBOIS *P.*,
L'universel, le national et le cas de figure, Sociologie du Travail n° 2.89.

DURAND C.,
Les modalités de l'intervention de l'état dans les entreprises socialistes, Sociétés contemporaines n°2, 1990.

EL AOUFI *N.*,
Trajectoire nationale au Maghreb, Théories de la Régulation, La Découverte, 1995.

EL KENZ A.,
Texte introductif et Esquisse d'une phénoménologie de la conscience nationale, L'Algérie et la modernité, CODESRIA, 1989,
Au fil de la crise , quatre études sur l'Algérie et le monde arabe, Bouchène 1989,
Monographie d'une expérience industrielle en Algérie : le complexe sidérurgique d'El Hadjar, thèse soutenue en 1984,
Louanges à mon peuple, Temps Modernes, juillet-août, 1982.

ELIAS N.
La société des individus, Fayard, 1991,
Engagement et distanciation, Fayard, 1993.

ENRIQUEZ E.,
Le sujet humain : de la clôture identitaire à l'ouverture au monde, L'inconscient et la Science, Dunod 1991,
Problématique du changement, Connexions n° 4-1972.
L'organisation en analyse, PUF, 1992.

FARRUGIA F.,
La crise du lien social, l'Harmattan 1993.

FAVEREAU O.,
Objet de gestion et objet de la théorie économique , RFG N/S 96, nov. déc. 1993.

FEHER B. F., HELLER A., MARKUS G.,
Dictatorship over neads, Oxford Basil Blackwell, 1983.

FEYERABEND P.,
Contre la méthode, Seuil Points 1979.

FISETTE D., LIVET P.,
L'action mise en cause, Actuel Marx, n° 13, PUF, 1993.

FLEURBAEY M., ,
La théorie de l'état minimal , Actuel Marx, n°5, PUF, 1989.

FORESTER V.,
L'horreur économique, Fayard, 1996.

FORGUES B.,
Nouvelles approches de la gestion des crises, RFG mars, avril, mai 1996.

FOUCAULT M.,
L'archéologie du savoir, Gallimard 1969.

FREEMAN R. B.,
Quelle évolution pour le cadre institutionnel du marché du travail dans trois pays de l'Europe de l'Est, Travail et emploi n°61, 1994.

FREYSSENET M.,
"La production réflexive", une alternative à la "production de masse" et à la production "plus juste", Sociologie du Travail, 3/95.

FREYSSINET J.,
Les salaires après 5 ans de thérapie de choc, Problèmes Économiques n° 2 463, mars 1996.

FRIEDBERG *E.,*
Les quatre dimensions de l'action organisée, Revue française de sociologie XXXIII 1992.
Sociologie et action managériale : l'utilité d'une approche sociologique pour le management , Gérer et comprendre, mars 1996,
Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée - Seuil, 1993, 1997.

FRITSCHER F.,
L'Algérie sur la voie du réalisme, le Monde 26 février *1987.*

GABRIÉ H., JACQUIER J . L.,
La théorie moderne de l'entreprise Économica, 1994.

GADANT M.,
Islam et nationalisme d'après El Moudjahid, Organe central du FLN de 1956 à 1962 – L'Harmattan, 1989.

GALAMBAUD B.,
Des hommes à gérer, ESF Éditeurs, 1991,
Quelles pistes d'évolution pour la Gestion Ressources Humaines, Cahiers français n° 262 Juil. sept. 1993.

GAULÉJAC (de) V., AUBERT N.,
Le coût de l'excellence, Seuil, 1991.

GIDDENS *A.,.*
Constitution de la société PUF 1987,.
Les conséquences de la modernité, L'Harmattan 1994.

GIRAUD O., LALLEMENT M.,
Construction et épuisement du modèle néo-corporatiste allemand, Revue française de sociologie, 1-1998.

GIRIN J.,
L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, Communication à la journée d'étude : La recherche – Action en gestion, École Centrale de Paris, mars 1989.

GODELIER E.,
Synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, 1998.

GODET M., ROUBELOT F.,
Prospective de la prospective d'entreprise, RFG, n° spécial, septembre octobre 1994.

GORDON L.,
Les particularités du mouvement ouvrier en Russie post-soviétique, Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol XCV, 1993.

GORZ A.,
Métamorphoses du travail-Quête du sens, Galilée, 1988,
Misères du présent, richesse du possible, Galilée, 1997.

GRANAT M.,
L'essence des transformations politiques et constitutionnelles dans les pays d'Europe centrale, Revue d'Etudes Comparatives Est - Ouest –4- 1992.

GRANE H.,
Espace social du travail : rétrécissement aux recompositions, Le travail en question, sous la direction de N. Maarouf, L'harmattan, 1996.

GRAWITZ M.,
Méthode des sciences sociales, Dalloz 9ème édition, 1993.

GREENWALD A.,
L'ego totalitaire, ou comment chacun fabrique et révise sa propre histoire, Le soi, recherches dans le champ de la cognition sociale, Delachaux et Niestlé, 1992.

GROSFELD I.,
La désatisation de la propriété : le cas polonais , La grande transition s/d de G. Duchêne et R. Tartarin, Cujas, 1991.

GROUX G.,
Le pessimisme de l'intelligence –Variations autour de la régulation, Presses de l'E.N.S, 1984.

GUERID D.
L'entreprise industrielle en Agérie : les limites d'une acculturation, I. Cultures d'entreprise - CRASC 1997.

GUEULLETTE A. et SALGO I.,
Atouts et handicaps de l'entreprise hongroise, RFG juin, juillet, août 1990.

GUICHAOUA A. et GOUSSAULT Y.,
Sciences et Développement, Questions de développement, l'Harmattan, 1996.

GUILLEMIN H. et MOULE M.,
La décomposition-recomposition du rapport salarial dans la crise : risques et enjeux, Actuel Marx n° 13, PUF, 1993

GUITTET A.,
L'entretien, Armand Colin, 1983.

HABERMAS J.,
Raison et légitimité, Payot 1978.

HADJ-MOURI M.,
Mémoire de DESS "GRH et logiques d'action dans les économies en transition : le cas d'une entreprise publique métallurgique algérienne", Lille I, septembre 1995.
"Etre" et "devoir être" de l'entreprise publique algérienne, colloque international sur le thème GRH, instrument et cohésion sociale, Institut des Sciences économiques d'Oran, mai 1996.
L'enlisement d'innovations économiques décrétées politiquement : le cas algérien, Journée de recherche sur l'innovation, IAE de Lille, oct. 1996.

HAMEL B.,
Économique de l'État et socialisation en Algérie, OPU 1988.

HARBI M.,
Violence, nationalisme, islamisme, Temps modernes, janvier-février 1995.

HATCHUEL A.,
Apprentissages collectifs et activités de conception, RFG 07-08/1994,
L'intervention des chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine, Éducation permanente n° 113, déc. 1992.

HELLER A.,
Marx et la modernité, Actuel Marx N°56, 1989.

HIRSCHAUSSEN V.,
Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste, l'Harmattan, 1996.

HIRSCHMAN A. O.,
Les passions et les intérêts PUF, 1980.
Bonheur privé, action publique, Fayard, 1983,
Défection et prise de parole, Fayard, 1985,
*Un certain penchant pour l'autosubversion,*Fayard, 1995.

HOLCBLAT N.,
Privatisations : problématique et modalités , Transitions économiques à l'Est (1989-1995) – La documentation française, 1995.

HUBERMAN A. M. et MILES M. B.,
Analyse des données qualitatives De Boeck Université 1991.

HUBERMAN M.,
Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative, Éducation et Recherche, vol. III, 1981

HUMPHREY J.,
Au-delà de la critique du déterminisme technologique, Sociologie du Travail 2/89.

IBRAHIM ALI H.,
L'image de l'Autre, le dissident Sociologie de la Diversité et de l'Intolérance, Naqd n° 10, 1996.

JACOT J. H. et MICAELLI J. P.,
La rationalisation cognitive au cœur des nouvelles formes d'organisation, Cohérence, pertinence et évaluation s/dir. de P. Cohendet, J.H. Jacquot et P.Lorino, Ecosip, Économica , 1996.

JENKINS A.,
Crise de performance, contextualisme et downsizing,remarques sur la recherche conjointe des universités de Liège, Louvain et Bruxelles- Performance et RH, Économica , 1996.

JEANTET M.,
Les pesanteurs extra-économiques de la transition, Capitalismes à l'Est – M. Lavigne Ed. Économica 1994

.

JODELET D.,
Représentations sociales, phénomènes, concepts, théories, Psychologie Sociale s/direct. de S. Moscovici PUF, 1984.

KAHLAT S.,
Rente, industrialisation et travail, Cahiers du CREAD 1/1986.

KANDEM E.,
Temps et travail en Afrique Cahiers du CETAI-HEC Montréal (1990).

KARPIK L.,
Dispositif de confiance et engagements crédibles, Sociologie du travail 4/96.

KOENIG G.,
Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques, Nathan, 1993,
Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles, Revue de GRH n°9, novembre, 1993,
Karl Weick, RFG, mars avril 1996.
L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, RFG n° 97, janvier février 1994.

KOLLARSKA L. B..,
Clivages et conflits en période de transition, Revue d'études comparatives Est Ouest n°4, 1994.

KORNAI J.,
Du socialisme au capitalisme, l'exemple de la Hongrie Gallimard 1990.
Socialisme et *économie de la pénurie,* Économica, 1984.

KOUZNETSOV V.,
La réforme Gaïdar et les comportements des agents micro-économiques, Capitalismes à l'est, Ecconomica, 1994.

LAGADEC P.,
Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants, RFG mars avril mai 1996.

LAÏDI Z.,
La mondialisation entre idéologie et réalité, Alternatives Économiques, H. S. n° 37, 3ème trimestre 1998,
L'ordre mondial relâché Presses de la FNSP, 1993

LANGE O.,
On the economic theory of socialism, B.E. Lippincott (dir.) Minneapolis -the University of Minnesota Press 1938.

LANTNER R.,
Gérer l'imprévisible , Capitalismes à l'Est, Économica, 1994.

LARBI M.,
Facteurs explicatifs de la faiblesse de la productivité en Algérie, Revue du CENEAP n°7, 1990.

LAROUI A.,
Islam et modernité, la Découverte 1986 –Bouchène, 1990.

LATOUCHE S.,
Faut-il refuser le développement, Communication, février 1998,
La planète des naufragés, La Découverte 1991.

LAUFER R. et RAMANTSOA B.,
Crise d'identité et crise de légitimité, RGF, sept. oct. 1982.

LAUFER R.,
Introduction à la recherche en gestion, FNEGE-CEFAG, nov. 1995.

LAVIGNE M.,
La prime socialiste, Travail et monnaie en système socialiste, Économica , 1981,
Du plan au marché, La découverte, 1992.

LAWRENCE P. et LORSCH J.,
Adapter les structures de l'entreprise Ed. d'Organisation 1989

LE GOFF J.P.,
Le mythe de l'entreprise, La Découverte, 1992.

LEKJAA A.,
Le travailleur informel : figure sociale à géométrie variable. Le travail à domicile, INSANYAT-CRASC.n° 1, 1997.

LEMOIGNE J. L.,
La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1989.
Les épistémologies constructivistes, un nouveau commencement, Sciences de la Société n° 40, février 1987,
Sur "l'incongruité" épistémologique de sciences de gestion, RFG nov. déc. 1993,
Les deux sources de la performance des organisations,incohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence- Cohérence, pertinence, Économica , 1996

LÉONARD E.,
Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : autonomie ou interaction des modes de gestion de la main d'œuvre , GRH face à la crise, GRH en crise, Presses HEC, 1997.

LHOMEL E.,
Crise de croissance ou crise du système : quelques remarques, Revue d'Etudes Comparatives Est - Ouest n°3 1986.

LIABÈS D.,
Contradiction sociale ou crise de la socialisation Communication au colloque national sur la situation algérienne depuis 62, document ronéotypé.
L'entreprise entre économie politique et société, l'Algérie et la modernité, Codesria, 1989.
Rente, légitimité et statu quo : quelques éléments de réflexion sur la fin de l'état providence, Cahiers du CREAD. 2ème trimestre 1986.

LINHART D.,
Le torticolis de l'autruche, Seuil, 1991,
A propos du post-taylorisme Sociologie du travail 1/1993.

LIVIAN Y. F.,
Gestion des ressources humaines : ce que nous apprend l'Europe de l'Est, RFG janv, fév 1998,.
Grandeurs et servitudes de la recherche clinique en gestion, Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, 1989.

LORINO P. et TARONDEAU J. C.,
De la stratégie aux processus stratégiques, RFG, janvier-février 1998.

LORINO P.,
Cohérence, pertinence et interaction. La traduction organisationnelle d'une cognition répartie, Cohérence pertinence et évaluation S/ dir. de P. Cohendet, J. H. Jacot et P. Lorino Ecosip - Économica 1996.

LOSURDO D.,
Libéralisme, société civile, état de droit, Actuel Marx n°5, PUF, 1989.

LOUART P.,
Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales, Cahiers de Recherche de l'IAE, Lille, septembre 1990,
Au-delà du débat globalisation individualisation, la GRH à l'heure des segmentations et particularismes, RFG Mars, avril, mai *1994,*
Enjeux et mesures d'une GRH performante- Performance et RH, A.M. Fericelli etB. Sire ed. Économica , 1996,
L'apparente révolution des formes organisationnelles, RFG janv. fév. 1996,
Succès de l'intervention en GRH, Edit. Liaisons, 1995,
Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies, texte introductif des Actes de la journée : "Méthodes qualitatives et GRH", Graphe-Claree, IAE de Lille, mars 1996,
La gestion des hommes entre modèles et processus, Cahiers de Recherche de l'IAE, Lille 1990/,.

LOUART P.,
Trois paradoxes en GRH, Cahiers de la recherche, IAE de Lille, 4/1990.
Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales, Cahiers de Recherche, septembre 1990,
Pouvoirs et paradoxes dans les pratiques managériales, Pouvoir et gestion, Collection Histoire, Gestion, Organisation, n° 5, Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse.

LOURAU R.,
Le journal de recherche Ed. Méridiens Klincksiek, 1988.

LOWIT T., FRATELLINI N.,
L'entreprise captive en Europe de l'Est, L'entreprise, une affaire de société s/ coord. de R. Sainsaulieu, Edit. FNSP 199,.
Pologne : pour une sociologie de la transition, Sociétés contemporaines –2/1990,

MAC KINNON R. I.,
"*Spontaneous order on the road back from socialism : an Asian perspective* – American economic review Vol. 80 n° 2, 1992.,

MADOUN M.,
Rôle de la GRH dans la conduite du changement : le contexte des économies en transition, Actes du congrès de l'AGRH, Jouy-en-josas, 1993.

MAFFESOLI M.,
Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme, dans les sociétés de masse Méridiens Klincksieck 1988.

MAGNIN E.,
La trajectoire tchèque des transformations économies post-socialistes : une approche par la complexité Revue d'études comparatives Est Ouest 1-1996.

MALEK R.,
Tradition et révolution Ed. Bouchène, 1989.

MARCH J. G.,.
L'avenir de la gestion vu par. N° spécial "Gérer les organisations après l'an 2000", in R.F.G., septembre-octobre 1994.

MARCHESNAY M.,
De la théorisation en sciences de gestion, Économies et sociétés, n° 17 avril 91.

MARQUÈS-PEREIRA B.,
La dynamique du compromis social démocrate , Sociologie du travail, 1-1990.

MARTINET A. C.,
Stratégie, Vuibert, 1983.
Épistémologie de la stratégie, Épistémologie et Sciences de gestion s/coord. de A. C. Martinet, Économica (1990),
Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, Économica 1990,
Stratégie et gestion en temps réel, Cahiers de recherche de l'IAE de Lyon, n° 9, 1991,
Stratégie et pensée complexe, RFG, mars 1993,
La pensée stratégique face à la GRH- Repenser la GRH, Économica , 1993.

MARX K.,
Le capital tome I, Livre I, Éditions Sociales, 1975.
L'analyse de la bureaucratie, œuvres choisies T. 1, Gallimard, 1963.

MATHEU M.,
La familiarité distante, quel regard poser sur la gestion dans notre société, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, mars 1986.

MAURICE M.,
Méthodes comparatives et analyse sociétale - Sociologie du travail 2/89

MAURICE M., Silvestre J.J.
Analyse sociétale et culture nationale, réponse à P. D'Iribarne, Revue Française de Soiologie XXXIII 1992.

MAUSS M.,
Sociologie et anthropologie PUF 1950.

MAYER P.,
Organisation en crise, une perspective clinique et analytique, Annales des mines sept. 1992.

MEDA D.
Le travail, une valeur en voie de disparition Aubier, 1995.

MÉDARD J. F.,
Les démocratisations africaines, Questions de développement sous la dir. de A. Guichaoua L'harmattan 1996.

MENDEL G.,
L'inconscient au risque de la société, la société au risque de l'inconscient, Actuel Marx, n° 15, PUF, 1994.

MERCIER. SUISSA C.,
De nouvelles pratiques de management en Russie, RFG, janvier février 1998.

MESCHI P. X.,
La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation, Performance et RH, Économica , 1996.

MESCHONNIC H.,
Modernité, modernité; Edit. Verdier, 1988.

MEYER M. A.,
Réformes en cours de l'entreprise soviétique, R.F.G., juin, juillet, août 1990.

MIAILLE M.,
Contribution à une réflexion théorique sur l'entreprise socialiste algérienne, Revue Algérienne des Sciences juridiques, Économiques et Politiques N°3 – 1972.

MILACIC S.,
A l'Est, l'état de droit pour induire la démocratie, RECEO n°4, 1992.

MINK C.,
Les mystères de l'acteur invisible : remarques sur l'hypothèse du retour des communistes en Europe Centrale et Orientale, Cahiers internationaux de sociologie vol. XCV 1993.

MINK G. et SZUNK J.C.,
Paradigmes sociologiques : héritages et nouveaux questionnements, RECEO , 4/1994.

MINTZBERG H.,
Le management voyage au centre des organisations, Ed. d'Organisation, 1994.
L'avenir de la gestion vu par. RFG n° spécial septembre octobre 1994.

MOINGEON B.
Une grille de lecture des organisations, Direction et gestion des entreprises, n°145, janvier-février 1994.

MOISDON J. C.,
Recherche en gestion et intervention, RFG, Sept.- Oct. 1984.

MONNEROT J.,
Les faits sociaux ne sont pas des choses, NRF 1946.

MOORE C. H.,
Money and power : the dilemma of the Egyptian infitah - The Middle East Journal 1986.

MORICE A.,
Le salariat incomplet comme système de reproduction socio politique, Salariés et entreprises dans les pays du Sud - Contribution à une anthropologie politique, s/ Direct. de R. Cabanes, J. Copans, M. Sélim - Karthala-Orstom, 1995.

MORIN E. et NAÏR S.,
Pour une politique de civilisation, Arléa 1997

MORIN E.,
Pour une théorie de la crise (1976) , Sociologie-Fayard 1984.
Le développement de la crise du développement, Le mythe du développement C. Mendes Éd. Seuil 1977.
Sur la définition de la complexité, UNU-IDATE (Eds), 1986.
Vers un nouveau paradigme , Sciences Humaines n° 47, Février 1995.
Introduction à la pensée complexe, ESF, 1990.
La nature des idées , Sciences Humaines H. S. n° 21, juin-juillet 1998.
La méthode, Tome III, *La connaissance de la connaissance* et Tome IV, *Les systèmes d'idées*, Seuil 1991,
Terre-patrie, Seuil, 1993.

MORIN P.,
Du macro management au micro management, R.F.G. Janv. fév. 1990,
Le management et le pouvoir Ed. d'Organisation (1991).

MOSCOVICI S.,
(Entretien avec) *Comment voit-on le monde - Représentations sociales et réalité*, Sciences humaines, H. S. N° 21 juin juillet 1998,
Psychologie des minorités actives, PUF, 1984,
Modernité, sociétés vécues, sociétés conçues, Penser le sujet, Fayard, 1995.

MOUCHOT C.,
Décision et Sciences Sociales, Epistémologie et Sciences de Gestion s/ coord. A.C. Martinet Économica, 1991.

MOUËL (le) J.,
Critique de l'efficacité, Seuil, 1991.

MUCCHIELLI A.,
Les méthodes qualitatives, Seuil, 1991.

MUCCHIELI L.,
La guerre des méthodes n'aura pas lieu, Sciences Humaines n° 80, février 1998,
La science à la recherche d'elle même, Sciences Humaines n° 11, novembre 1991.

MULLER B.,
Pouvoir et discipline, du monde du plan à celui du marché, Cahiers internationaux de sociologie vol. XCV, 1993.

MULLER-JENTSCH W.,
La théorie des relations industrielles : une mise en perspective, Sociologie du Travail, 2- 1998.

NAGELS J.,
Du socialisme perverti au capitalisme sauvage Ed. de l'Université de Bruxelles, 1991.

NAÏR S.,
Le peuple exclu, Temps Modernes, janvier-février, 1995,
Algérie, Egypte, Turquie –Violence religieuse, violence politique , Temps modernes, n° 588, juin juillet 1996.

NARO G.,
Systèmes de rémunération et cultures organisationnelles, RFG, septembre octobre 1993.

NAUDIN J.,
Du pareil au même, NAQD n°10 1996.

NEKKA H.,
Management des entreprises publiques : contribution à la détermination des logiques d'action sous-jacentes à leur fonctionnement (le cas des entreprises industrielles algériennes) – Thèse, Lille, octobre 1994.

NORA S.,
Bien gérer c'est choisir, RFG mars avril 1979.

NOSICK R.,
Anarchie, état, utopie PUF, 1988.

NOVE A.,
Économie soviétique, Économica 1981.
Économie en transition : quelques commentaires , Capitalismes à l'Est, Économica , 1994.

NUTI D. M.,
La politique économique – Stabilisation macro-économique et échelonnement des réformes , La grande transition économique de l'après-communisme s/d de G. Duchêne et R. Tartarin. Cujas 1991,
Transitions ou mutations : pour une nouvelle économie politique de la transformation post-communiste, Problèmes économiques n° 2538, 15 octobre 1997.

OLIVIER M.,
Les rentes régaliennes, notes et rapports de recherche, CRISS N° 24, Mars 1992.

OLLINAT R.,
De l'économie à l'histoire : la New Economic History. Analyse, controverse et bilan critique , Economies et Société n°3 1994.

OLLIVIER B.,
L'acteur et le sujet, Desclée de Brouwer, 1995.

OLSON M.,
La logique de l'action collective, PUF, 1978.

OMINAMI C.,
Le tiers-monde dans la crise, La Découverte 1986.

OSTERKAMP R.,
A propos des réformes : le cas de l'Algérie, NAQD n°7 1994.

PADIOLEAU J.G.,
L'état au concret PUF, 1982.

PAGÈS M,
Pour une démarche dialectique dans les sciences humaines, tome 39 n° 377,
Vers une éthique de l'interdisiplinarité -L'aventure psychosociologique,Textes réunis par N. Aubert, V.de Gaulejac et K. Navridis, Desclée de Brrouwer, 1997

PAICHELER E. et MOSCOVICI S.,
Suivisme et conversion, Psychologie Sociale s/d de S. Moscovici, PUF 1984 .

PALLOIX *C.,*
Un essai sur la formation de la classe ouvrière en Algérie Cahiers du CDSH n° 5, 1981.

PALLOIX C., ZARIFIAN P.,
"La société post-économique", L'Harmattan, 1988.

PAUCHANT T. C., MITROFF I.,
La gestion des crises et des paradoxes Presses HEC, 1995.

PELIKAN P.,
Les entreprises d'État après le socialisme : pourquoi et comment les privatiser rapidement - RECEO 2/1995.

PERETTI (de) A.,
La psychosociologie et ses contextes- L'Aventure psycho-sociologique, textes réunis par N. Aubert, V. de Gaulejac et K. Navridis, Desclée de Brouwer, 1997.

PERRET V, RAMANTSOA B.,
Un dirigeant séducteur pour gérer le changement, RFG, novembre décembre 1996.

PÉTRAS J.,
Paradoxes dans un monde en transition, Actuel Marx n° 16, PUF, 1994.

PETTIGREW A. M.,
Context and action, the trasformation of the firm – Journal of management studies, 24, 1987.

PICHAULT F.,
Ressources humaines et changement stratégique Ed. De Boeck (1993).
La GRH et son contexte : réflexion sur l'autonomie d'une variable, Actes du Congrès de l'AGRH Poitiers, 1995

PIOTET F.,
Coopération et contrainte, à propos des modèles d'Aoki, Revue Française de Sociologie, XXXIII, 1992.
Le savoir et l'action, Sciences Humaines, H.S. n° 20, Mars-Avril, 1998.

PISANI-FERRY J.,
Assistance occidentale et les problèmes de la transition, Capitalismes à l'est , Économica , 1994.

PODGORECKI A.,
Le cas d'une sociologie aliénée, témoin et acteur d'un changement social global, RECEO, 4/91.

POLANYI K. et ARENSBERG C.,
Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie Larousse 1975.

POLANYI K.,
La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps Gallimard, 1983.

POOLE et VAN DE VEN,
Using paradox to build management and Organizational theories, Academy of Management Rewiew, Volume 14, Number4, 1989.

POTEL J. Y.,
Effets sociaux de la transition, Transition économique à l'est? La Documentation française, 1995.

POULANTZAS N.,
La crise de l'État, PUF, 1976.

POULIQUEN A.,
L'ordre social soviétique, Revue d'études comparatives Est ouest- 2/1994.

POURTOIS J. P., DESMET H.,
Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique, Réseaux, 55-56-57, 1989.

PUSIC V.,
La dictature à légitimité démocratique, démocratie ou nation, Cahiers internationaux de sociologie Vol. XCV, 1993.

RAINEAU L., FACCHINI F.,
Analyse comparative des réformes dans les économies post-socialistes : une approche historique, Communication au colloque sur les contraintes et limites de l'économie du marché – Bucarest – 29 juin, 2 juillet 1995.

RAINEAU L.,
La fin du socialisme et ses incidences théoriques, Sociétal n° 7 -avril 1997.

RAMONET I.,
Régimes globalitaires, Le Monde diplomatique, janvier 1997 - *Vents de réforme en Algérie,* Le Monde diplomatique -octobre 1986.

RANCIÈRE J.,
Sens et usage de l'utopie, Raison présente, n° 121, 1997.

RAWLS J.,
Théorie de la justice - Seuil, 1987.

REALE Y. et .LIVIAN Y. F.,
Les structures favorables à l'innovation, RFG, janvier, 1980.

REDOR *D.,*
La planification du travail dans l'économie soviétique, Travail et monnaies en système socialiste sous la coordination de M. Lavigne, Économica 1981,
Régulation de la part salariale et crise en système socialiste, La réalité socialiste, Économica , 1985

REYNAUD B.,
Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective, Sociologie du travail 4/1998.

REYNAUD J. D.,
Les règles du jeu, Armand Colin, 1993,
La vie des règles, Sciences Humaines, H. S. n° 5, mai juin 1994.

RICHET *X.,*
Les économies socialistes européennes, Armand Colin 1992.

RICOEUR P.,
La marque du passé, Revue de Métaphysiqe et de Morale, n° 1, 1998.

RIEZNIK P.,
Capitalisme et socialisme, Actuel Marx, PUF, 1994.

RIFKIN J.,
La fin du travail, La Découverte, 1996

RIOT-SARCEY M.,
L'actualité de l'utopie, Raison présente, n° 121, 1997.

ROCHEBRUNE (de) R.,
Europe de l'Est : ce qui ne se décrète pas, RFG juin juillet 1990.

RODET N.,
L'émergence d'un marché de travail dans les pays de l'Est, clé de voûte de l'économie de marché est ses difficultés : le cas hongrois, communication lors du colloque sur l'économie de marché, Bucarest juin-juillet, 1995.

ROGULSKA B.,
L'économique, le politique et la crise , La réalité socialiste, Économica , 1985.

ROJOT J.,
Fondements théoriques du pouvoir : des origines du néo-institutionalisme à un individualisme méthodologique complexe, Pouvoir et gestion, collection Histoire, Gestion, Organisation n°5 Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse, nov. 1993,
Théories des relations industrielles, Encyclopédie de gestion, Économica , 1989,
La recherche en GRH en France, ANDCP Personnel janvier 1992.

ROSANVALLON P.,
La crise de l'État providence Ed. du Seuil, 191, 1984, 1992.

ROUADJIA A.,
Grandeur et décadence de l'État algérien, Karthala, 1996.

ROUX-DUFOR C.,
Crises : des possibilités d'apprentissage pour entreprise, RFG mars avril mai 1996.

RUANO-BARBALAN J. C.,
L'idéologie fausse conscience ou système de valeur, Sciences Humaines, H. S. n° 21 juin juillet 1998,
Un seul monde, Sciences Humaines, H. S. n° 17, juin-juillet 1997.

SAADI N.,
La GSE en Algérie, essai d'évaluation, OPU 1985.

SAÏDI M.,
Figures du travail et ses représentations à travers le discours populaire en Algérie, Insanyat n° 1, printemps, 1997
.
SAINSAULIEU R.,
L'identité au travail, Presses de la FNSP, 1977.

SAINSAULIEU R., PIOTET F.,
Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, FNSP 1994.

SAPIR J.,
L'économie mobilisée, La Découverte, 1990,
Feu le système soviétique, la Découverte, 1992,
La crise des économies de type soviétique, Théorie de la régulation, théorie des conventions, Actuel Marx. n° 17 - PUF 1995,
Action publique et agent privé : vers un modèle russe, RECEO, 2-1996,
Les enseignements d'une transition, Cahiers internationaux de sociologie XCV, 1993.

SCHMID L.,
L'Algérie et le fonds monétaire international, Esprit, août-septembre 1998 (Article)

SCHNAPPER D.,
La nation et l'universel, Raison présente, n° 122, 1997.

SCHWARTZ O.,
L'empirisme irréductible, le Hobo-sociologie du sans abri, Nels Anderson Nathan 1994.

SEGRESTIN D.,
Sociologie de l'entreprise, Armand Colin, 1992,
A propos du nouveau modèle productif : question d'efficience, question de légitimité, Sociologie du Travail, 1/93.

SEURAT F.,
La fonction d'utilité sociale en système social, Économie politique de la planification en système socialiste, sur la coordination de Marie Lavigne - Économica 1978.

SOLOGUB M.,
Le marché du travail et les inégalités de revenu en URSS, la grande transition, Cujas, 1991.

SPERBER D.,
L'étude anthropologique des représentations, problèmes et perspectives, les Représentations sociales, /s la coordination de D. Jodelet PUF 1989.

STENGERS I.,
D'une science à l'autre, des concepts nomades Seuil 1987.

STIGLITZ J.,
Wither socialism , – Cambridge Mass, The MIT press 1995.

STOJANOVIC S.,
Critique et avenir du socialisme, PUF 1969.

STRMISKA :Z.,
Pouvoir politique et inégalités sociales en Europe de l'Est Presses de la FNSP 1984,
Les enjeux des changements sociaux dans les sociétés post-communistes, Sociétés contemporaines-2- 1990.

SZYMKIEWICZ K.,
Quelques réflexions sur la crise des pays de l'Est, Revue comparative Est - Ouest –3- 1986.

TABATONI P. et JARNIOU P.,
Les systèmes de gestion, politiques et structures, PUF,1975.

TALHA L.,
Théorie de la régulation et développement, Théories de la régulation, état des savoirs - La Découverte 1995.

TANGUY H.,
Pour favoriser le changement dans les entreprises publiques, RFG, septembre octobre 1997.

TAYLOR C.,
The explanation of behavior, Londres, 1964.
Le malaise de la modernité, CERF, 1994.

TERSAC (de) G.,
Autonomie dans le travail, PUF 1992,
Peut-on gérer les pratiques informelles, Sciences Humaines, H.S., n° 5? MAI JUIN 1994.

TEXIER J.,
Le lien social dans les Grundrisse de Marx, Actuel Marx N°12 1992.
Sur le sens de la société civile chez Gramcsci, Actuel Marx, 1989.

THERET B.,
L'état dans la problématique de la régulation - bref compte rendu d'une histoire récente, Actuel Marx n° 17, PUF, 1995.

THÉVENET M.,
Plus c'est la même chose, plus ça change, RFG mars, avril, mai 1988.

THÉVENET M., VACHETTE J. L.,
Culture et comportements, Vuibert, 1992.

THIERRY S.,
La crise du système productif algérien, thèse, Grenoble, 1982.

THIÉTART R. A.,
La stratégie mixte et ses syndromes, Harvard Expansion, Automne 1981,
Public-privé : une guerre des frontières, RFG, mars-avril, 1979.

THIÉTART R. A., FORGUES B.,
La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, RFG, mars, avril, mai 1993.

THUDÉROZ C.,
Du lien social dans l'entreprise -Travail et individualisme coopératif, Revue Française de Sociologie, XXXVI/1993.
Sociologie des entreprises, La Découverte, 1997.

TIDJANI B.,
Culture africaine et management, une problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie, Revue de Gestion des Ressources Humaines n° 17 nov. 1995.

TIRASPOLSKY A. et WILD G.,
Économies de l'Est en transition : critères de comparaison, Masson, 1992.

TIXIER P. E.,
Légitimité et mode de domination dans les organisations, Sociologie du travail n° 4-88.

TODD E.,
L'illusion économique, Gallimard 1998.

TOMINAGA K.,
Les expériences historiques du Japon, pour une théorie de la mondialisation des sociétés non occidentales, Sociologie du Travail, 1/1991.

TOSEL A.,
L'État de droit, figures et problèmes. Les avatars de la maîtrise, Actuel Marx n°5, PUF, 1989.
Vers une théorie néo-marxienne de l'action, Actuel Marx n° 1, PUF, 1996.

TOURAINE A.,
La production de la société, Seuil, 1973.
La voix et le regard, Seuil 1978 - *La société postindustrielle* Ed. Denoël 1969.
La formation du sujet, Penser le sujet, s/dir. de F. Dubet et M. Wieviorka, Fayard, 1995.
Critique de la modernité, *Fayard, 1992.*

VANDEWALLE D,
Rupture avec le socialisme, libéralisation et privatisation économiques en Algérie, Naqd n°7 1994.

VELTZ P., ZARIFIAN P.,
De la productivité des ressources à la productivité par organisation, RFG n°97, janvier février 1994.

VINCENT J. M.,
Les automatismes sociaux et le général intellect, Futur Antérieur, 2/1993.

VON BRABANT J. M..,
La privatisation en Europe de l'Est , Capitalismes à l'Est, Économica, 1994.

WACHEUX F.,
Les méthodes qualitatives et recherche en gestion, Économica 1996,
L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse de situations de travail : proposition de méthodologique constructiviste, Actes de la journée "Méthodes qualitatives et GRH", Lille, 1996.

WALLACH L. M.,
Le nouveau manifeste du capitalisme mondial, Le Monde Diplomatique, février 1998.

WALLERSTEIN I.,
Impenser la science sociale, PUF 1995.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R.,
Changements, paradoxes et psychothérapie, Seuil - Essai, 1975.

WEBER *M.,*
Économie et société, Tome 2, Agora 1995,
Le savant et le politique, Plomb, 1959.

WEICK K.,
Organization, design : organizations as self-designing sytems, Organizational dynamics, 1977.

WEINBERG A.,
La fausse querelle des méthodes, Sciences humaines n° 35, janvier 1984 .
Les jeux de l'ordre et du désordre, Sciences Humaines n° 47, février 1995.

WEISS D.,
Les relations industrielles, 1975,
Présentation de synthèse sur la notion de frontières en GRH, Actes du Congrès de l'AGRH, Lille, novembre 1992.

WEISZFELD M., ROMAN P., MENDEL G.,
Vers l'entreprise démocratique, La Découverte, 1983.

WIEVIORKA M.,
Les nouveaux entrepreneurs et les directeurs d'entreprise en Russie, RECO, 4-1994.
Texte de présentation, Cahiers internationaux de sociologie, Vol. XCV, 1993.

WILD G.,
État des réformes économiques à l'Est au milieu des années 90, Problèmes Économiques n° 2 490, 16 octobre 1996.

WINIECKI J.,
Pourquoi les réformes échouent-elles dans les systèmes de type soviétique, Revue d'Études Comparatives Est - Ouest – 3/1987.

WITTGENSTEIN L.,
Philosophical investigation - Oxford 1968.

WYSS H., (directeur du bureau européen de la Banque Mondiale),
Quelle croissance pour les pays en voie de développement à l'horizon 2002, Futuribles, novembre 1993.

YIN R. K.,
Case study resharch – design and methods, Sage Coll. Applied Social Reseach Methods Series vol. IV, 1989, 4ème éd.

ZAKARIA F.,
De la démocratie illibérale , Le Débat n°99, Gallimard mars avril 1998.

ZARIFIAN P.,
Travail et communication PUF 1995.
Le travail : du modèle de l'opération au modèle de l'action, Actuel Marx, PUF 1995.
L'émergence de l'organisation par processus : à la recherche d'une difficile cohérence – Cohérence, pertinence, évaluation, Économica 1996

ZASLAVSKAIA T.,
La pérostroïka, révolution sociale, Actuel Marx, n°6, PUF, 1989.

DOCUMENTS OFFICIELS

Constitutions de 1976, 1989, 1996,

Lois, décrets, circulaires ministérielles,

Rapports du CNES,

Études et rapports du COREP.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

CHAPITRE 1

PROTO-INDUSTRIALISATION ET SOCIALITÉ D'ANOMIE..... 10

1.1 Capitalisation de la rente et régulation socio-politique..... 10

1.2. Place et rôle de "l'entreprise" publique..... 13

1.2.1. Adulation / glorification de l'"entreprise publique" 15

1.2.2. Mise en accusation de l'entreprise publique : le moment des "rectifications" 23

CHAPITRE 2

LES FONDEMENTS D'UN SYSTÈME (IM)PRODUCTIF 32

2.1 Gestion étatique et participation : la fragilité d'un consensus 32

2.1.1 Présentation du dispositif..... 32

2.1.2. Dictature sur les besoins et prééminence des marchandages..... 36

2.1.3 Des organisations bureaucratiques sui-generis..... 40

2.2 Nature de la propriété et particularités du rapport salarial 43

2.2.1 Propriété étatique et coordination bureaucratique..... 43

2.2.2. Pathologies du rapport salarial..... 45

CHAPITRE 3

RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES ET FONCTION PERSONNEL 57

3.1 Une organisation du travail à sens unique 57

3.1.1. Paternalisme et délinquance organisationnelle 57

3.1.2 Non-centralité du travail et prééminence des attitudes rentières .. 61

3.2 Un rapport ambivalent au travail 67

3.2.1 Limites des approches culturalistes..... 67

3.2.2 Nécessité d'un détour historique 71

3.2.3 Rejet de la subjectivité et effritement des relations de confiance... 73

3.2.4 L'unilatéralité des règles et leur contournement..... 75

3.3 Conflit entre identité virtuelle et identité réelle..... 80

3.3.1 Incertitudes et recherche d'identités collectives..... 80

3.3.2 Essai de diagnostic identitaire..... 81

3.4 Une fonction personnel manipulée et manipulatrice 82
3.4.1 Un exemple de fonctionnement "unirationnel" 83
3.4.2 Une fonction au service de la rationalité politique 87
3.5 Le statut général du travailleur : l'échec d'une taylorisation décrétée 91
3.5.1 Présentation des principales dispositions du S.G.T. 92
3.5.2 Une fonction personnel "muselée" et muselante 99

CHAPITRE 4
CRISE ET RÉFORMES : LE DILEMME PLAN - MARCHÉ 112
4.1 L'échec de la thèse de la "crise importée" 112
4.1.1 L'adaptation/aménagement du dispositif existant 117
4.1.2 Limites des réformes 122
4.2 L'étendue d'une crise systémique 128
4.2.1 Nécessité d'une approche pluridisciplinaire de cette crise 130
4.2.2 Les particularités d'une triple crise 139
4.3 Malaise dans les organisations 144
4.3.1. Nouvelle répartition du pouvoir et dualisation du fonctionnement organisationnel 146
4.3.2 Initiation à la réflexion stratégique : entre logique d'autonomie et logique de dépendance 151

CHAPITRE 5
CHANGEMENT DE MODE DE RÉGULATION : TRANSITION ET RUPTURE 157
5.1 D'une crise de régulation à une crise de mutation 157
5.1.1 Marché et régulation : une démystification nécessaire 163
5.1.2 De l'État "partocratique" à l'État démocratique : incertitudes et discontinuités d'un processus 171
5.1.3 De la propriété "impersonnelle" à la propriété privée : enjeux et controverses 179
5.2 "Marché du travail", salariat et pratiques organisationnelles ... 187
5.2.1 De l'indiscipline économique à la discipline au travail : la nécessaire généralisation du salariat 188
5.2.2 Des routines administratives à l'action managériale : les limites du volontarisme 193

5.3 Vicissitudes d'une trajectoire nationale labyrinthique 198
5.3.1 Portée et limites de la nouvelle législation sociale 199
5.3.2 "L'impulsion" des réformes : changement des discours et perpétuation des pratiques 205
5.3.3 Double émergence de l'entreprise et de la GRH : les termes d'une problématique 217

CHAPITRE 6
OBJET DE RECHERCHE ET PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES..... 224

6.1 Vers un dépassement des faux clivages épistémologiques 225
6.1.1 Transcender certaines oppositions..... 228
6.1.2 Recherches de complémentarité 229
6.1.3 Pour un constructivisme modéré..... 232
6.1.4 La GRH : un potentiel d'ouverture à exploiter 236

6.2 L'utilisation raisonnée des études de cas 240
6.2.1 Choix du terrain : des critères "ad-hoc" 242
6.2.2 Techniques d'investigation utilisées 243

6.3 L'intérêt des études de cas 250
6.3.1 De la description à l'explication : l'exigence de fidélité à la réalité 250
6.3.2 Étude multisites : la découverte de réalités contrastées 252

6.4 Validation des données et résultats : les nécessaires triangulation et restitution..... 254
6.4.1 Multiplication des sources d'information 254
6.4.2 Auto-contrôle et contrôle collectif de l'interprétation 255

CHAPITRE 7
PRÉSENTATION DES CAS 257
LA PUISSANCE DES FORCES D'INERTIE : LE CAS METALOR 257

1 - Contexte externe..... 257

2 - Contexte interne : un potentiel productif sous-exploité 257

3 - Déroulement du processus de changement : la rationalisation du statu quo..... 259

4- Place et rôle de la fonction RH : velléités de changement et prédominance de la maintenance administrative..... 260

5 - Restructuration et logiques d'action : des antagonismes latents 263
LA LUTTE POUR LA SURVIE : LE CAS VERANOR..... 266

1- Contexte interne : la faillite d'une politique de "fuite en avant" 266

2- Processus de changement : l'obsession de rationalisation..... 268

3- Place et Rôle de la GRH : "fixation" sur les sureffectifs..... 275

4- Restructuration et logiques d'action : angoisses et activation des mécanismes de défense..... 277
UNE TENTATIVE DE CHANGEMENT NEUTRALISÉE DE L'INTÉRIEUR
LE CAS ORSID 279

1- Contexte interne : une situation forte en paradoxes 279

2- Processus de changement : entre volonté de continuité et nécessité de rupture..... 282

3- Place et rôle de la DRH : portée et limites d'une tentative d'autonomisation 290

4- Restructuration et logiques d'action : tensions et conflits ouverts296
UNE TENTATIVE DE CHANGEMENT NEUTRALISÉE DE L'EXTÉRIEUR :
LE CAS FARMACOR..... 299

1- Contexte interne : une entreprise viable..... 299

2- Processus de changement : l'impact négatif de l'intervention étatique..... 305

3- Place et rôle de la fonction RH: une fonction qui "dérange" 314

4- Restructuration et logiques d'action: à la recherche d'une alliance interne 319
LA MORT LENTE D'UNE ENTREPRISE : LE CAS SIDET 321

1. Contexte interne: une sous-activité chronique 321

3- Place et rôle de la GRH : à la limite de la figuration 326

4- Restructuration et logiques d'action : entre résignation et attentisme 328

CHAPITRE 8

UNITE ET DIVERSITE DES REACTIONS D'ENTREPRISE 331

8.1 exigences et divergences liées aux processus de rationalisation 331

8.1.1 De la planification centrale à la planification stratégique : l'obsession d'efficacité 333

8.1.2 Pluralité des "visions" et tâtonnements stratégiques 336

8.2 Conflit de rationalités et hétérogénéité des comportements : esquisse d'une typologie **341**

8.2.1 Interactions entre logiques d'action et modes de fonctionnement : entre immobilisme et anticipation 342

8.2.2 Construction de la GRH : sur fond de paradoxes et de dilemmes. 353

CHAPITRE 9

VERS UN RENOUVEAU PARADOXAL 364

9.1 Scénarios globaux : entre pessimisme systémique et principe d'espérance **364**

9.2 Mondialisation et développement : les risques d'un ordre "globalitaire" **367**

9.3 Fonction RH et construction de dynamiques alternatives **373**

9.3.1 Nouveau système productif : entre retaylorisation et détaylorisation 374

9.3.2 Pour une GRH réflexive : la nécessaire dissidence 376

9.3.2.1 Action "rationalisante" de la fonction RH 377

9.3.2.2. Action "subjectivante" de la fonction GRH 385

CONCLUSION

CONFLIT DE RATIONALITÉS ET CONSTRUCTION DE LA GRH DANS LE CONTEXTE DES ÉCONOMIES EN TRANSITION : LE CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGÉRIENNES

Mounir HADJ-MOURI

I.A. E. de Lille - USTL

Groupe de Recherche Appliquée aux Potentiels Humains en Entreprise

Centre lillois d'Analyses et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises

URA - CNRS 936

RÉSUMÉ

La transition vers l'"économie de marché" entraîne la mise en mouvement simultanée de l'entreprise et de la société. Le repérage des moments forts de ce processus de transformation systémique permet de mesurer la complexité du passage de l'ère de l'administration du personnel à celle de la GRH.

La construction de cette dernière se déroule dans un contexte de crise multidimensionnelle où s'affrontent des rationalités antagonistes. C'est en prenant en compte la dimension contraignante mais aussi habilitante de cette dynamique conflictuelle que les perspectives d'évolution de la fonction RH encore marginalisée et instrumentalisée, seront envisagées, loin de toute démarche prescriptive-normative standardisée.

La réflexion proposée sur les conditions "objectives" et "subjectives" de son autonomisation aboutit à la proposition de principes d'action contribuant à sa transformation en véritable levier de changements organisationnels.

MOTS CLÉS

CRISE - TRANSITION - RAPPORT SALARIAL - CONFLIT - CHANGEMENT -- GRH - RATIONALITÉ - LOGIQUE D'ACTION