

L'ENTREPRISE, UNE ENTITE DYNAMIQUE : ENTRE EXIGENCES/RESISTANCES ET DEVENIR !

Assya KHIAT

Professeur
Université d'Oran Es Sénia
assya.khiat@gmail.com

Farid MOUKKES

Doctorant
Université de Tizi Ouzou
moukkes_farid@yahoo.fr

Khalissa SEMAOUNE

Doctorante
Université d'Oran es Sénia
semaounekhali@gmail.com

Résumé

En posant la question de la refondation, c'est supposé l'entreprise comme une entité en mouvement (Grouard & Meston, 2005) mais également responsable, *a fortiori* dans une économie de marché capitaliste, de l'équilibre du système socio-économique dans lequel elle est encastrée (Granovetter, 2000), où les enjeux de pouvoir se manifestent d'autant que la crise se fait plus forte. Justement, il est, de plus en plus, urgent de cerner la nature du caractère des crises, essentiel ou accidentel (Pequignot, 1990), pour que la refondation du fonctionnement de l'entreprise soit possible. Le propos de cette communication est de mesurer le rôle effectif des outils de gestion, symboles et symptômes de cette tentative de refondation, et les représentations qui en sont faites par les différentes parties prenantes dans les entreprises algériennes. Des représentations, comme nous les constatons, allant du renforcement du rapport de domination dans les rapports de travail à la réification de ces derniers. Domination et réification véhiculées par les pourfendeurs du capitalisme, et générateurs de problèmes d'ordre éthique au niveau des entreprises algériennes qui sont, au passage, insérées dans un contexte sociologique de segmentation renforçant cette domination et cette réification. A ce propos, comment la fonction Ressources humaines (FRH) devrait repenser ses rôles en vue de traduire la philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) de ces outils dans la stricte conciliation et convergence des perspectives sociales et économiques des entreprises ?

Cette interrogation suppose un préalable à savoir celle de la structure et du fonctionnement de l'entreprise algérienne à travers son histoire, du socialisme spécifique des années pré-réformes à l'économie de marché hybride et sans téléologie qui prévaut aujourd'hui. Très souvent, le changement se pose en termes de structures, notamment par un choix exclusif

entre structure centralisée et décentralisée. Mais ce choix n'est pas toujours aussi tranché le véritable changement organisationnel se définit par la modification du comportement des acteurs parties prenante du système objet du changement.

Ceci étant, nous émettrons l'hypothèse qui consiste à dire que la refondation des entreprises n'est envisagée et envisageable que dans le succès de la conduite du changement. La participation des DRH étant au cœur de l'anticipation et des évolutions des entreprises à l'horizon 2015-2025.

Mots Clés

Parties prenantes, éthique, fonction ressources Humaines, domination, réification, entreprise, conduite du changement, refondation.

Introduction

Le changement organisationnel peut être étudié en tenant compte de plusieurs éléments. En effet, selon le contexte théorique et les recherches effectuées par des praticiens dans des entreprises, il est source de plusieurs typologies. Nous remarquons cependant que les types du changement selon la nature regroupent les spécificités du changement en tenant compte aussi bien de son ampleur, de sa profondeur et de son rythme ainsi que des événements externes à l'entreprise. Ces changements sont adoptés par les dirigeants en tenant compte des ressources aussi bien matérielles, financières qu'humaines. Il est question de savoir le processus adopté par ces dirigeants pour assurer la gestion de ces changements et la réaction des membres de l'organisation

Le renouvellement des normes de gestion, de tout ordre, constituent le fondement de toutes les perspectives de refondation de l'entreprise, et l'entreprise algérienne n'est pas en reste. Le renouvellement en question, voulu ou dicté, s'inscrit, aujourd'hui, dans la dynamique capitaliste qui se veut plus éthique, en tous les cas dans les déclarations d'intention de ses tenants, mobilisant des instruments de gestion qui propulsent une autre vision de management centré sur l'importance de l'individu autonome et responsable et l'importance du collectif dans l'équilibre de l'entreprise. Deux niveaux d'analyse qui s'inscrivent dans le renouvellement théorique de la gestion des ressources humaines. Cependant, et si nous nous référons à l'évolution de l'entreprise et les tentatives visant sa refondation, il est à signaler que la mise en acte de ses dernières a été dépourvu d'une approche globale ou systémique; la perspective technico-juridique a été plus que prégnante au détriment des perspectives sociopolitiques et anthropologiques qui conditionnent l'appropriation de la philosophie gestionnaire des dispositifs de refondation de l'entreprise algérienne, d'où la nécessité de se poser la question sur la place de l'usage humain et social des instruments de gestion dans les processus de refondation de l'entreprise, à l'orée des bouleversements multiformes qui ne l'ont pas épargné.

L'ère numérique est aussi explicatif de la refondation de d'entreprise et interpelle du reste les nouvelles responsabilités des DRH acteurs de solidarité collaborative dans les entreprises à l'horizon 2015 /2025. Structure et fonctionnement ont été bousculés par l'implémentation des réseaux sociaux. Le web 2.0 a complètement bousculé les rapports entre les hommes. Les hiérarchies se sont aplaties, les responsabilités partagées. L'engagement, l'entre aide et l'esprit d'équipe annoncent un changement en profondeur des membres d'une organisation pour une solidarité au cœur de l'intelligence industrielle et territoriale. L'entreprise algérienne se voit contrainte au web 2.0. Le monde du numérique s'implémente doucement dans l'entreprise algérienne. Mais qu'en est-il dans la réalité. Le web 2.0 a-t-il pénétré en profondeur l'entreprise, a-t-il été compris dans la valeur et sa portée ? A-t-il métamorphosé la structure et le fonctionnement ? Les DRH ont-ils réellement saisi l'occasion pour amorcer le processus dans la conduite du changement et l'innovation RH ? Autant de question qui laisse entrevoir combien il est probable que la refondation de l'entreprise pourrait échapper aux acteurs autrefois garant de l'inertie dont ont fait preuve les entreprises. Les stratégies de communication par les réseaux sociaux souvent annonciatrices d'une communauté plus solidaire. Où les jeunes ont toute leur chance. Pour Clara Gaymard (2012) Présidente de Général Electric France : « *les jeunes sont au centre du monde, de votre monde, pour créer son monde* »

1. Entre l'état de l'art et la réalité : le cas Fertial

1.1. Etat de l'art

L'histoire de la relation entre entreprise et société s'avère longue, complexe et frustrante (Ghannadian et Johnson, 2007) alors que la compréhension de l'omniprésence du questionnement éthique et social de l'entreprise semble importante. Il convient tout d'abord de s'attarder sur la conception de l'entreprise et voir comment cette conception s'est profondément transformée durant les dernières décennies. L'explosion de la donne éthique montre qu'il y a eu un certain changement de conception. Les travaux mettant en évidence cette relation sont nombreux ce qui a permis la communauté scientifique de faire un avancement certain dans le domaine de la gestion. Étant donné l'intérêt grandissant pour ces travaux, il semble utile en premier lieu de procéder dans ce chapitre, à une recension des écrits afin de décrire et d'analyser la conception sociale de l'entreprise à travers l'histoire et les différentes approches théoriques. Un premier examen des écrits porte à croire que la littérature sur l'implication sociale de l'entreprise sert à bonifier l'état des connaissances théoriques.

Ce chapitre a donc pour objectif de dresser un portrait détaillé qui aide à mieux saisir cette implication. **La théorie institutionnelle.** Contrairement aux théories qui traitent les adaptations rationnelles aux conditions environnementales (par exemple, Lawrence et Lorsch, 1967) ou qui s'interrogent sur l'efficacité dans la prise de décision (par exemple, Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie institutionnelle se base notamment sur le principe de la légitimité sociale par lequel l'organisation peut être vue comme faisant partie de la société sous condition de se conformer aux normes et aux valeurs existantes. Autrement dit, l'originalité de l'approche institutionnelle consiste essentiellement dans la prise en compte de facteurs sociaux et normatifs, et ceci d'après Livian et Baret (2002, p. 297) en soulignant que « la quête de légitimité est au moins aussi importante que la quête de l'efficacité ». Suchman (1995, p. 574) a défini la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». À ce titre, la légitimité sociale qui prend naissance au sein d'un environnement institutionnalisé est considérée comme une ressource stratégique conditionnant largement la survie de l'organisation. Les organisations interagissent avec cet environnement qui impose des contraintes sociales et culturelles à respecter, à savoir la conformité à ses différents piliers (Scott, 1995 ; Hillman et William, 2005).

Trois grands piliers peuvent être identifiés, issus de l'approche institutionnelle (Hillman et William, 2005) :

- ✓ le pilier réglementaire (ensemble des lois et des règles)
- ✓ le pilier normatif (ensemble de valeurs culturelles, de croyances et d'objectifs désirables de la société)
- ✓ le pilier cognitif (connaissance sociale et schémas cognitifs)

La conformité à ces piliers, qui garantit une très bonne adhérence à l'environnement institutionnel, permet à l'entreprise de devenir une organisation rationnelle, d'avoir un accès facile aux ressources et donc d'accentuer ses chances de survie (Scott et Meyer, 1991 ; Pfeffer et Salancik 1978 ; Oliver, 1991 ; cité par Baum et Oliver, 1991). Par ailleurs, les adeptes de la théorie institutionnelle ont saisi de propositions concernant les moyens les plus efficaces qui favorisent la conformité de l'organisation à son environnement institutionnel et l'obtention de la légitimité sociale. D'abord, ces théoriciens ont porté un intérêt considérable à l'isomorphisme organisationnel défini par Hawley (1968) comme « le processus contraignant qui force une unité dans une population de se rassembler à d'autres unités pour faire face à

un ensemble de conditions environnementales » (cité par Zattoni et Cuomo, 2008, p. 3). Selon ces derniers, ce processus semble être le modèle le plus adéquat pour atteindre les buts visés. Ensuite, d'autres théoriciens comme Oliver (1991) pensent que les réponses stratégiques constituent un autre moyen pour faire face aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'organisation. Ces stratégies sont réparties en trois grandes catégories : la conformité totale ou partielle ; l'évitement ; la manipulation.

La stratégie de conformité permet à l'organisation développant son activité de se rassembler à d'autres entités. Ce phénomène de ressemblance est donc appelé isomorphisme. Les sociologues américains Powell et Di Maggio (1983) distinguent trois types de contraintes qui rendent l'organisation plus isomorphe :

- les contraintes coercitives correspondent à la réglementation ou à la loi et visent à réguler les groupes dans lequel évolue l'organisation.
- les contraintes normatives constituent un cadre cognitif contraignant et sont généralement édictées par les milieux professionnels. Ces normes visent à orienter le comportement des acteurs dans ses prises de décision.
- les contraintes mimétiques obligent l'organisation opérant dans un environnement incertain et ambigu à avoir recours à l'imitation. Ce sont là des pressions qui conduisent l'entreprise à copier les modes de fonctionnement des autres entités par exemple en matière de diffusion d'informations environnementales dans un rapport.

La stratégie d'évitement consiste à élaborer une image de conformité pour déguiser la non-conformité. Cette stratégie envisage donc une dichotomie entre apparence et réalité. Dans cette situation, les organisations mettent en œuvre des procédures apparemment rationnelles destinées à remplir un rôle bien précis pour répondre aux attentes de l'environnement institutionnalisé (Meyer et Rowan, 1991). La stratégie de manipulation est définie par Oliver (1991, p. 157) comme « une tentative d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations ». Pour une telle stratégie, les techniques possibles sont le lobbying, la présence dans les comités de pilotage et la nomination de représentant des parties prenantes, sans pouvoir réel. Ces actions de nature symbolique visent à améliorer la légitimité de l'organisation et à affecter ses parties prenantes. Les pressions auxquelles sont confrontées les organisations permettent de déterminer la faisabilité de chaque stratégie proposée par Oliver (1991). Cependant, Deephouse (1996) mentionne qu'il importe de prêter une grande attention à l'isomorphisme organisationnel car il tend à augmenter la légitimité de l'organisation. La performance sociale de l'entreprise. Le concept de performance sociale a fait l'objet de plusieurs travaux, dont certains insistent au début sur les limites d'une telle notion. La discussion académique correspond donc à un double questionnement qui mène d'une part à en évaluer les frontières (Sethi, 1979 ; Preston, 1978), et d'autre part à en délimiter les contours de fondements (Davis, 1973). Ensuite, à l'issue d'une réflexion théorique, ce concept est considéré comme la capacité de l'entreprise à assumer un ensemble d'obligations, c'est-à-dire il traduit la responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1979). Par la suite, il s'inscrit dans une optique plus managériale et moins philosophique sur la réponse sociale pour traduire la capacité de l'entreprise à faire face aux attentes de ses parties prenantes (Frederick, 1976). Il semble que la notion de performance sociale a pourtant connu une réconciliation entre les deux optiques précédentes appelée à fournir de nouvelles pistes de recherche et de réflexion. Dans cette perspective, les préoccupations des auteurs se sont avérées assez majeures oscillant entre la mesure des actions concrètement mises en œuvre par l'organisation et la modélisation de la performance sociale, c'est-à-dire la conception des modèles théoriques relatives à la performance sociale. À cet effet, quelques définitions qui se fondent également sur la modélisation sont proposées pour mieux comprendre la notion de performance. Wartick et Cochran (1985, p. 758) ont défini cette notion comme « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réponse sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux ». Par contre, Wood (1991,

p. 693) a conçu la performance sociale comme « la configuration de l'organisation des principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale et des politiques, des programmes et des résultats observables en tant qu'ils se réfèrent aux relations sociales de l'organisation ». Cette définition diffère de la première en ce qu'elle décrit le processus comme un ensemble d'activités successives (l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux) et en ce qu'elle considère les résultats du comportement social générés par l'entreprise comme étant divers (les impacts sociaux, les programmes sociaux et les politiques sociales). Compte tenu de ce qui précède, force est de constater qu'il n'existe pas encore de véritable consensus quant à la conceptualisation de la performance sociale. La confusion domine donc à ce sujet et les discussions abondent. Et pourtant, en dépit de cette situation, l'importance que l'entreprise entretient de bons rapports avec son environnement suscite l'intérêt généralisé et grandissant de la gestion de la performance sociale à travers un nombre important de travaux (Igalens et Joras, 2005 ; Imbs, 2005 ; Mullenbach-Servayre, 2007). Pour approfondir notre étude du terrain et trouver d'autres réponses empiriques à notre question de recherche¹, nous avons réalisé une étude de cas plus approfondie d'une entreprise qu'on appellera FERTIAL. Cette entreprise fait partie des entreprises leader dans les outils de pilotage de la performance RSE et en particulier pour les indicateurs qui en découlent. Le groupe revendique en effet la mise en place d'un système de management intégré visant à piloter simultanément les trois formes de performances organisationnelles (économiques, sociale et environnementale). C'est pour cette raison que nous sommes entrés en contact avec cette entreprise pour mener une recherche poussée qui nous conduirait à étudier l'ensemble du système à différents niveaux hiérarchiques. Dans ce cadre, nous avons rencontré des responsables de la démarche développement durable de ce groupe, aussi bien au niveau du siège de l'entreprise qu'au niveau des unités opérationnelles. Ce qui nous a permis *in fine* de dresser un panorama le plus large et le plus exhaustif possible du système managérial dédié au pilotage d'une performance globale élargie. Cette étude a également permis d'identifier les qualités et les défauts, les forces et les faiblesses, de ce système de contrôle. La structure de cette section se présente de la manière suivante :

- En premier lieu, nous présenterons l'entreprise étudiée, en mettant l'accent sur son histoire, ses métiers, son organisation et enfin les raisons de notre choix pour cette entreprise.
- En second lieu, nous décrirons l'ensemble de la démarche managériale pour le développement durable, appelée, et nous essayerons d'identifier les facteurs qui ont poussé ce groupe à élaborer une telle démarche.
- Les troisième et quatrième paragraphes de cette section exposeront le système spécifique au pilotage et au contrôle de la performance globale de Fertial et ce, en mettant l'accent sur les différentes étapes du processus, c'est-à-dire, la fixation des objectifs, le pilotage interne et surtout la post évaluation à l'aide des indicateurs de la RSE.
- Le cinquième paragraphe de cette section reviendra sur les principaux acteurs qui interviennent tout au long de ce processus et qui font vivre ce système sur les différents niveaux hiérarchiques du groupe.
- Enfin, nous conclurons cette section par une synthèse générale de ce cas, par les principaux enseignements tirés, mais aussi, par quelques critiques que nous formulerons à l'encontre du système étudié.

1.2. Déroulement de l'étude empirique : pourquoi et comment ?

L'étude du groupe Fertial comme un terrain de recherche a semblé être un choix pertinent et adéquat. La naissance récente du groupe, son pari stratégique pour des orientations environnementales et sociétales, ainsi que la nature même de ses activités, en font un terrain d'étude propice et riche en enseignements quant à la mise en œuvre des stratégies

¹ Rappelons qu'elle est la suivante : « Pourquoi et comment utiliser les indicateurs de la RSE en interne dans des systèmes de contrôle ? ».

« développement durable » et des outils de pilotage qui les accompagnent. De plus, nos différentes lectures, tant professionnelles qu'académiques, ont montré que le cas Fertial pouvait être considéré comme entreprise modèle voire de « référence ». Il est apparu à travers ces lectures qu'il existe au sein du groupe un véritable souci d'intégrer les trois axes développement durable dans un programme de management global. C'est en particulier cet aspect qui a interpellé notre attention. La notion de développement durable recommande, en effet, de gérer les trois aspects économiques, sociaux et environnementaux d'une manière commune et simultanée. Très rares sont les entreprises qui le font réellement. D'ailleurs, dans la première section de ce chapitre, l'étude exploratoire des sept cas a montré que ces trois aspects étaient souvent gérés distinctement dans trois canaux différents, bien que parallèles. Le groupe Fertial SPA, à travers sa démarche RSE et la démarche qualité, ambitionne d'intégrer ces trois dimensions simultanément, au moins dans l'intention. Il était donc intéressant et pertinent dans le cadre de cette thèse d'étudier et de regarder comment fonctionne réellement sur le terrain cette nouvelle forme innovante de système managérial. Plus particulièrement, il était important pour nous de comprendre comment se faisait l'utilisation des indicateurs de la RSE dans ce genre de démarche intégratrice et ce, dans le but de comparer cette pratique avec les autres entreprises déjà étudiées. Le cas Fertail était d'autant plus intéressant, que les entreprises ayant mis en place un tel système managérial intégré visant un pilotage de la performance globale, étaient très rares. Nous avons donc sollicité cette entreprise pour une étude de cas approfondie visant à étudier toute la démarche de contrôle de la RSE à différents niveaux de cette entreprise. Nous nous sommes adressées en premier lieu à la direction du développement durable du groupe et qui, après plusieurs relances, a accepté notre projet d'étude. Nous avons analysé la démarche « développement durable » du groupe entre avril et juillet 2008. En tout, nous avons rencontré en interviewé quatorze personnes¹ intervenant à plusieurs niveaux dans la démarche « développement durable » :

- Au niveau groupe : deux personnes ont été rencontrées initialement afin d'avoir une description d'ensemble de la démarche : historique, organisation, principaux objectifs, principaux intervenants, etc.
- Au niveau *Business Units* : pour approfondir notre étude sur la mise en place de la démarche développement durable du groupe, nous avons eu l'opportunité d'examiner le processus au niveau d'une des *Business Units* (BU) du groupe, spécialisée dans le domaine de la chimie. Cette BU regroupe toutes les activités chimie du groupe, qui consistent en la conversion des matières premières en concentrés miniers, nécessaire à la production de l'énergie. Sept personnes ont été rencontrées au niveau de la direction générale de cette BU, telles que le directeur de la BU ou des responsables de la démarche développement durable. Nous avons également assisté à trois réunions du bureau de la coordination de la BU, dédiées au suivi du programme de management durable. Ces réunions, d'une journée chacune, ont été consacrées :
 - une au suivi des objectifs ;
 - une à l'autoévaluation ;
 - et une à la revue et au pilotage des objectifs futurs.

Cette observation non participante nous a permis de comprendre le système mis en place et de relever ses points forts mais aussi ses limites et ses faiblesses. Ces réunions ont été également intéressantes pour comprendre les difficultés posées par le système aux différents acteurs internes.

Au niveau unités opérationnelles : la BU étudiée est composée de quatre usines de production implantées dans le sud de France. Dans le cadre de notre étude, quatre responsables ont été rencontrés. Ces derniers interviennent tous à différents niveaux de la mise en place de la démarche au sein de ces unités opérationnelles. Par ailleurs, les

¹ La liste complète de personnes rencontrées se trouve au chapitre IV, section 2..

entretiens conduits avec ces différentes personnes et notre présence lors des trois réunions, nous ont permis d'accéder à une importante documentation interne, relative à la BU et à ses entités industrielles. Cette documentation s'est avérée très utile pour notre recherche car elle nous a permis d'avoir une vision synthétique et factuelle de l'ensemble de la démarche développement durable du groupe. Elle nous a également éclairés sur certains aspects, restés ambigus à l'issue de nos entretiens. Enfin, cette documentation a mis au jour des différences sensibles entre ce qui se fait réellement et ce qui est prescrit, concernant l'utilisation des outils de contrôle.

1.3. Présentation générale du cas

Fleur national de l'industrie pétrochimique, Fertial, Société des Fertilisants d'Algérie, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien Asmidal et le Groupe espagnol Grupo Villar Mir. Ils détiennent respectivement 34% et 66% du capital. Villar Mir est un holding espagnol de 21 filiales spécialisées dans de nombreuses activités liées notamment à la fabrication d'engrais et de fertilisants agricoles. Le groupe affiche une croissance de 20% par an et un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards d'euros pour le seul exercice de 2008. Grupo Villar Mir emploie plus de 23000 personnes dont 56% travaillent hors de l'Espagne et plus de la moitié de ses bâtiments et équipements se trouvent à l'étranger. Fertiberia, une de ses filiales, est la première entreprise productrice d'ammoniac, d'engrais et de fertilisants agricoles en Espagne et deuxième dans toute l'Union Européenne. En 2005, à travers cette filiale, le Groupe a signé un accord de partenariat avec le Groupe algérien Asmidal donnant naissance à l'actuelle Fertial. Partenariat Asmidal. Le Groupe algérien Asmidal est une société de droit algérien spécialisé dans la production et la commercialisation d'ammoniac et d'engrais fertilisants. La date de sa création remonte à septembre 1984 après la restructuration de l'entreprise nationale des hydrocarbures Sonatrach dont il faisait partie au début des années 1970. Puis en 1996, ce même Groupe a été érigé en société par actions (Spa).

En août 2005 un partenariat entre Asmidal et le Groupe espagnol Villar Mir a donné naissance à l'actuelle entreprise des fertilisants d'Algérie, Fertial, dans laquelle Asmidal détient aujourd'hui 34% d'actions et le Groupe Villar Mir, 66%. L'outil de production, installé dans les sites industriels d'Annaba et d'Arzew, a une capacité annuelle d'un million de tonnes d'ammoniac. Une partie de cette production est réutilisée pour la production d'une large gamme d'engrais azotés et phosphatés. Après un investissement de plus de 170 millions de dollars ayant permis de rénover l'outil industriel, Fertial a gagné des parts de marché considérables tant à l'export que sur le Marché intérieur. Ainsi, ses exportations de l'ordre de 74% de sa production place Fertial comme leader dans le bassin méditerranéen et deuxième dans le monde arabe, derrière l'Arabie Saoudite. Elle occupe par ailleurs une confortable septième place au niveau mondial. Si à l'export Fertial est dans le peloton de tête des entreprises productrices d'ammoniac, sur le marché intérieur elle n'est pas en reste, puisqu'elle est leader dans la production d'engrais fertilisants. Ainsi, nous pourrions à tous les besoins de l'agriculture algérienne en la matière.

1.4. Structure hiérarchique : une organisation matricielle

La structure hiérarchique du groupe se présente sous la forme de quatre pôles d'activité bénéficiant chacun d'une forte décentralisation. L'organigramme général du groupe se présente ainsi de la manière suivante (la couleur foncée indique notre champ d'étude dans le cadre de cette thèse) :

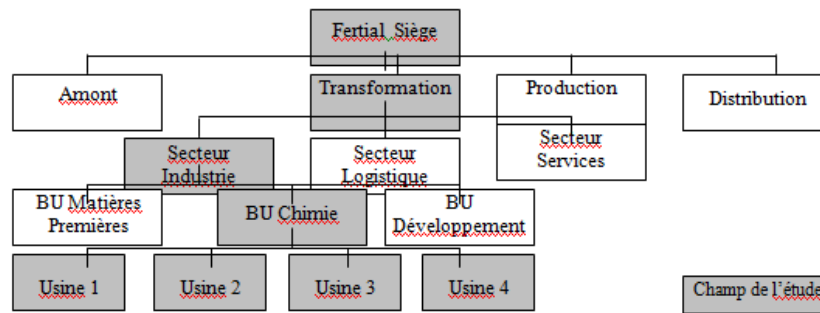


Figure 32 : Organigramme de Fertil

Cette organisation, en quatre pôles, s'explique par l'histoire récente du groupe, né suite à la fusion de plusieurs entités qui n'avaient pas forcément les mêmes activités industrielles. Cette organisation hiérarchique, bien particulière, a été nécessaire afin d'assurer une intégration globale de 350 entités juridiquement distinctes. Néanmoins, l'ensemble du groupe présente aujourd'hui une synergie assez forte, puisqu'il est un des rares groupes à opérer de bout en bout de la chaîne de production énergétique, et ce, grâce aux fusions et aux acquisitions réalisées. L'intégration globale des différentes entités a été initiée à partir des fonctions support et cette démarche a duré environ trois ans. Les quatre pôles du groupe sont répartis en des entités opérationnelles appelées *Business Units* (BU). Celles-ci font partie d'une organisation matricielle avec un rattachement hiérarchique d'une part, et fonctionnel (métier) d'autre part. Le directeur fonctionnel a un rôle de support au management des filiales et est en relation directe avec le directeur financier du groupe. Des services partagés permettent de réaliser des économies d'échelle et mettent en commun les *best practices*. Ils apportent leur expertise et leur expérience aux diverses entités du groupe. Certaines directions abordent donc des problématiques de manière transverse, telles que les opérations financières, les problématiques de communication et de consolidation. Les aspects ressources humaines, cruciaux pour la mise en œuvre de la culture d'entreprise, ont été en grande partie centralisés.

1.5. Discussion

Fertial essaye de répondre concrètement aux impératifs du développement durable en intégrant, dans un même et unique système, plusieurs objectifs organisationnels issus du triple bottom line. Ces objectifs prenant la forme au sein d'un ensemble de « dix engagements » devant être prise en compte par la totalité des collaborateurs et ce à différents niveaux. On peut d'ailleurs lire sur le site du groupe : « Fertial a fait du développement durable la clef de voûte de sa stratégie industrielle avec la triple ambition d'une croissance rentable, socialement responsable et respectueuse de l'environnement. Cette ambition se décline au travers de dix engagements ». En tenant compte de l'environnement tumultueux, le dirigeant doit se préparer à un éventuel changement organisationnel qui accompagne parallèlement le contexte extérieur, raison qui l'oblige à mettre en application un processus très complexe concrétisant sa vision dotée d'une claire voyance, afin de réussir sa démarche. En distinguant le contexte favorable à l'action du changement et les conflits qui peuvent surgir tels que le pouvoir, il doit se prémunir du leadership tout en instaurant une culture encourageant le changement en cherchant la mobilisation des membres de l'organisation à suivre cette démarche pour assurer une meilleur rapidité et facilité.

2. De la difficile refondation de l'entreprise algérienne : entre les tiraillements sociopolitiques et anthropologiques et la sous estimation des considérations éthiques

Les étapes saillantes de l'évolution de l'entreprise algérienne, exposées *supra*, nous montrent, avec force, les contradictions qui minent son fonctionnement. Des contradictions qui sont consubstantielles, par extension, aux structures sociopolitiques et anthropologiques de la société algérienne. Après avoir été appelées à réaliser l'idéal socialiste par le biais de la gestion socialiste des entreprises, elles sont appelées par la suite, un monde unipolaire oblige, à épouser la vulgate libérale au nom de l'efficacité, de l'efficience et de la compétitivité, en opérant des restructurations juridico-organisationnelles protéiformes oscillant entre la centralisation et la décentralisation des décisions, entre la privatisation et le renforcement du caractère public des entreprises ainsi qu'entre la concentration et la déconcentration des activités. Cette quête de refondation de l'entreprise algérienne continue, volontairement ou/et mimétiquement, par la voie des processus de mise à niveau incarnés par des instrumentations de gestion, de tout acabit, qui constituent aujourd'hui le nouveau saint graal managérial. Ces tentatives de refondation du fonctionnement de l'entreprise algérienne n'ont pas pris forme et n'ont pas conditionné leur structure organisationnelle pour motif qu'il n'y a pas eu d'homologie cohérente entre les philosophies gestionnaires véhiculées par lesdites tentatives et les structures sociopolitiques et anthropologiques de la société algérienne, dans les quelles l'entreprise est encastrée, qui sont au passage fortement segmentaires et closes.

2.1. Regards sur le dernier avatar de la tentative de refondation managériale de l'entreprise algérienne inscrite dans un "esprit de nouveau capitalisme"

Quoique toutes les leçons des précédentes tentatives de refondation managériale de l'entreprise algérienne, opérées sous le socialisme spécifique qui a été dévié de son objectif originel ou sous l'ère du libéralisme austère qui a engendré des violences sociales toujours vivaces, n'aient pas été tirées clairement, il n'en demeure pas moins que la refondation managériale de l'entreprise algérienne continue de s'opérer mais dans une conjoncture de renouvellement du capitalisme, pas abouti jugerions nous. Un renouvellement qui devait accoucher du nouvel esprit capitalisme¹. Un esprit que véhicule, officiellement et formellement, les instrumentations de gestion, une sorte de continuité des stratégies de mise à niveau, qui sont prégnantes au niveau des entreprises algériennes: de la gestion de la qualité par la voie des normes ISO 9001, à la gestion des compétences en passant par les normes environnementale et de sécurité ainsi que les normes de bonne gouvernance. Des instrumentations qui formalisent les deux critiques émises à la fois aux expériences capitaliste dans sa version dure, et le système socialiste dans sa version populiste et bureaucratique, mais sans pour autant ne pas les reproduire et sans pour autant le caractère immoral du capitalisme soit supprimé définitivement.

2.1.1. La quintessence d'une instrumentation de gestion

Celle-ci est un ensemble de connaissances et de raisonnements qui instruisent tous les actes du management. Ils contribuent au renforcement de l'équilibre organisationnel des entreprises, et par extension à leur performance organisationnel, et cela par l'atténuation de la complexité de l'environnement qui génère à la fois des risques et des incertitudes, par la régulation des rapports sociaux dans les entreprises et par la formalisation des comportements pour assurer leur stabilité et leur reproduction. Pour assurer la régulation des rapports sociaux et l'atténuation de l'incertitude qui caractérise l'environnement, dans toutes ses facettes, des architectures managériales nécessitent d'être mises en place constituées de trois éléments interreliés: un substrat technique autrement dit l'appareillage technique permettant aux instruments de gestion de fonctionner, une philosophie gestionnaire qui correspond à l'esprit et aux croyances dans les quels l'usage de l'outil est envisagé et une vision simplifiée des relations qui permet de cerner les principaux acteurs et leurs rôles dans le processus d'instrumentation.

¹ BOLTANSKI Luc & CHIAPELLO Eve, (1999), le nouvel esprit du capitalisme, Editions Gallimard, 843 pages.

2.1.2. De la critique artiste comme "preuve de l'importance des initiatives individuelles"

Ce type de critique insiste sur la nécessité pour l'homme de se libérer du carcan managérial traditionnel incarné par le système taylorien-fordien et le système bureaucratique oppressant et aliénant. Une libération rendue possible par la rupture cognitive avec le système en question en favorisant les initiatives individuelles. Cette rupture cognitive est traduite dans les faits par une autonomie, pas toujours accordée, renforcée par une responsabilité, pas toujours balisée et assumée. Une autonomie et une responsabilité qui sont le fondement du raisonnement "compétenciel" autour duquel les discours managériaux des responsables des entreprises algériennes s'articulent à l'état actuel.

2.1.3. De la critique sociale comme "preuve de l'importance de la justice sociale et la dynamique collective"

Ce type de critique se focalise sur la nécessité d'intégrer la question de justice sociale en termes de rémunération, notamment, pour rendre équilibré le rapport entre les contributions et les rétributions afin de lutter contre les dumpings sociaux, contre les velléités des patrons d'extorquer la plus value du travail et contre les écarts de salaire entre les échelons de responsabilités. En sus, cette critique sociale repense le pacte social de l'entreprise en pérennisant et en sécurisant l'emploi pour capitaliser les compétences collectives et ne pas menacer les solidarités sociales qui pourraient soutenir et entretenir la dynamique de l'entreprise capitaliste. L'intégration de la critique artiste et sociale dans le nouvel esprit capitaliste est loin d'être aboutie tant dans le monde occidental que dans l'entreprise algérienne, et pourtant c'est l'objectif fixé par les instrumentations de gestion, exposées plus haut. Les contradictions qui minent le système capitaliste sont plus que jamais prégnantes, et qui sont renforcées, d'une manière ou d'une autre, par l'*habitus* managérial des entreprises algériennes et par les structures sociopolitiques et anthropologiques de la société algérienne.

2.2. Les structures sociopolitiques et anthropologiques comme sources de mise en échec des tentatives de refondation de l'entreprise algérienne

Le manque de dynamique appropriative des philosophies gestionnaires des instruments de gestion, s'inscrivant dans une logique de capitalisme renouvelé, est du à un certain dés-encastrement de ces derniers ; les structures sociopolitiques et anthropologiques de la société algérienne, façonnant le fonctionnement organisationnel des entreprises, sont beaucoup plus des repoussoirs de toute tentative de refondation, de toute nature, malgré que l'ouverture ait été opérée depuis plus de vingt ans. C'est une sorte de traditionalisme par excès de modernité si nous paraphrasons Saada J.F.¹ Alors, nous inscrivons les rapports de force sociopolitiques comme sources de blocage et de non appropriation des instruments de gestion qui sont constitutifs de l'*habitus* managérial des entreprises algériennes, notamment publiques, depuis l'indépendance, et qui se sont diffusées par la suite aux entreprises privées. Les sources en question sont étayées ci-après:

2.2.1. Le rôle politique de l'Etat dans la mise en forme de l'entreprise algérienne

L'Etat est le centre de fonctionnement de l'entreprise algérienne. Il est l'inspirateur de toutes les stratégies d'entreprises qui visent tantôt des maternages tantôt des expansions. Le rôle politique de l'Etat est circonscrit dans des tentatives de fabrication artificielle des fabricants via la manipulation des agrégats macro-économiques et des paramètres micro-économiques pour assurer et maîtriser la transformation du capital argent, généré par la rente pétrolière, en capital productif. En procédant ainsi, l'Etat à participer, contre toutes ses espérances, à la marginalisation du "productif" et à vider la notion de travail de tout contenu civilisationnel.

2.2.2. L'idéologie développementaliste

Ce paramètre est une conséquence directe du rôle politique de l'Etat dans la mise en forme des entreprises. La tendance nationaliste, qui constitue le groupe politique dominant dans le gouvernement des entreprises, a tâché à incorporer les masses au système de production, et par voie de conséquences au système de pouvoir, au nom du pouvoir du peuple et par le peuple. De cette

¹ SAADA Jeanne Favret (2005), Algérie 1962-1964. Essais d'anthropologie politique, Editions Bouchene, page 33.

intention est né une sorte de populisme développementaliste au sein duquel coïncidaient des objectifs antagonistes. Ce populisme, pour Cardoso F.H et Faletto E., "...exprimait en fait la recherche d'un consensus social raisonnable et la volonté de légitimer le nouveau système de pouvoir basé sur un programme d'industrialisation offrant à tous des bénéfices"¹.

2.2.3. Le pouvoir confisqué des travailleurs et tentative de leur contrôle

Le rêve socialiste, fondé sur certains mythologiques slogans mobilisateurs de type "Entreprise propriété des salariés" ou encore "homogénéité et harmonie sociale", qui visait à considérer les travailleurs et leur participation à la gestion socialiste des entreprises comme un passage obligé de la contribution de celles-ci au progrès socio-économique de l'Algérie n'était qu'une énième tentative de contrôler les autres parties prenantes organisationnelles de l'entreprise. Il s'agissait, en fait, d'amplifier l'idéologie développementaliste, venant d'être avancée, provenant du parti-Etat, représenté par des commissaires politiques au sein des assemblées générales des travailleurs. Cette main mise sur les instances décisionnelles des entreprises était vue, par les travailleurs, comme une confiscation d'un pouvoir qui leur était attribué formellement par l'esprit de la gestion socialiste des entreprises. Une confiscation qui était renforcée à la fin des années 1980 par la tentative d'uniformisation des pratiques de gestion du personnel d'où l'obligation de solliciter le ministre de tutelle dans leur élaboration. Une uniformisation et une sollicitation fortement formalisées dans ce que nous appelons, en ce moment là, le statut général du travailleur.

2.2.4.- L'instrumentalisation et la reproduction de la segmentarité sociale dans les entreprises

Pour renforcer son emprise sur les autres parties prenantes de l'entreprise, le parti-Etat a procédé à l'instrumentalisation du fond anthropologique du fonctionnement de la société algérienne, en l'occurrence la segmentarité. Celle-ci peut être définie comme une distribution d'autorité à tous les niveaux de la structure tribale. Et le leadership politique est limité potentiellement aux situations dans lesquelles la tribu ou segment de la tribu agit en tant que groupe. Pour Gellner, "...la segmentarité constitue la stratégie politique des groupes tribaux soucieux d'éviter, autant que possible, l'emprise de l'Etat"². Justement, c'est pour avoir cette emprise et éviter à ce que les travailleurs constituent un contre pouvoir que l'Etat réactive les ressorts anthropologiques de la société au niveau des entreprises en jouant sur le caractère instable, persistant, horizontal, tyrannique, clanique et juxtaposant de la société algérienne.

2.2.5.- La domestication du scientifique par le mystique, le religieux et la famille révolutionnaire

Le raisonnement scientifique, sur lequel repose les innovations managériales et la dynamique capitaliste nécessitant l'autonomie, quoique relative, de l'individu, sa réflexivité et ses discours, est considéré comme une forme de subversion savamment orchestrée par les "ennemis de l'Algérie" et une forme d'atteinte à l'unité de la société. Ce rejet est interprété comme un manque de légitimité qui caractérise les raisonnements, les innovations ou les idées dont les dépositaires sont dépourvus de légitimité révolutionnaire, religieuse ou mystique. Dans le cas où ces innovations sont acceptées, c'est pour des considérations politiques opportunistes, rentières ou de complexe d'infériorité d'où le manque de maîtrise de leur philosophie gestionnaire ; manque de sens managérial.

2.3.-Des problèmes éthiques sous estimés par refondations de l'entreprise algérienne et capitaliste ?

Le manque d'homologie entre l'esprit du nouveau capitalisme, véhiculé clairement par les différentes instrumentations de gestion, et l'essence des structures sociopolitiques et anthropologiques accueillant cet esprit a généré, et génère encore, des fragilisations des mécanismes de socialisation des ressources et des renforcements des mécanismes de domination de ces dernières, d'où la nécessité de poser la question de l'éthique à la fois pour le capitalisme et pour les structures en question. L'éthique et capitalisme/ l'éthique et structures sociopolitiques et anthropologiques régissant la société sont ils des oxymores? Les instrumentations de gestion mises en valeur par le nouvel esprit

¹ In DJERBAL Daho et BENGUERNA Mohamed (2006), Djillali LIABES. La quête de la rigueur, Editions Casbah, page 143.

² In SAADA Jeanne Favret, (2005), *op cit*, page 21.

du capitalisme sont elles le stade indépassable de la refondation de l'entreprise algérienne ? Force est d'analyser les discours, sur les instrumentations de gestion et leur "importance", prêchés à la fois par les responsables politiques et les responsables des entreprises, et la manière avec laquelle ses instrumentations de gestion sont assurées, nous assistons à une certaine violence symbolique exercé par cet impératif catégorique générateur de problèmes éthiques, latents et manifestes, consubstantiels à la fois au capitalisme et au soubassement sociopolitique et anthropologique de la société algérienne, et qui sont les suivants :

2.3.1.- L'absence de l'éthique de la discussion

La tentative de refondation de l'entreprise algérienne, via les différentes instrumentations de gestion opérées ces dernières années, que nous qualifions, au demeurant, d'exigence normative autrement dit animée par le seul souci de respecter les percepts substantiels des instruments de gestion, fondant a généré des isomorphismes normatifs, mimétiques et coercitifs dont la cohérence et la légitimité sont discutables. Ce caractère discutable peut être expliqué, éthiquement, par l'absence des deux exigences cognitives au sens habermassien du mot. Il s'agit, d'abord, d'une exigence conséquentialiste qui prend en considération les conséquences de l'application généralisée de ces instruments sur les intérêts des ressources humaines. Et, ensuite, d'une exigence dialogique ou de discussion qui prend en considération les jugements ou les points de vue que ces mêmes ressources humaines émettent à propos de l'acceptabilité des conséquences de l'application généralisée des lesdits instruments.

2.3.2.- la réification des concepts managériaux et des niveaux d'analyse organisationnelle

La généralisation de l'application des instruments de gestion sans éthique de la discussion donne une vision réifiante et chosifiante des personnes ou des ressources humaines qui participent, par définition, à la refondation de l'entreprise. Cette réification, nous la constatons, au niveau sémantique et épistémique ; des concepts managériaux dont le sens et l'opérationnalisation ne sont pas contextualisés et expliqués. Cette réification des concepts fait germer des malentendus et des conflits qui sont considérés pas les approches positivistes comme exogènes à l'activité humaine, d'où l'obligation de les supprimer. En sus, la réification des niveaux d'analyse organisationnelle est largement constatée et dans les discours et dans les pratiques. La refondation de l'entreprise n'intervient pas sur l'ensemble des niveaux organisationnels mais seulement sur le niveau technico-productif sans pour autant les questions d'ordre sociopolitiques, qui sont constitutives du gouvernement et de la gouvernance des entreprises, soient posées.

2.3.3.- La fragilisation des identités professionnelles

Les restructurations permanentes, manque d'éthique de discussion, réification des concepts managériaux et des niveaux d'analyse organisationnelle, forte intellectualisation du travail, rationalisation des coûts de gestion, absence de contrepartie aux exigence d'implication dans des processus de refondation, etc., font que des dissonances sont créées et se créent dans les schèmes cognitifs des ressources humaines ou des personnes de l'entreprise qui orientent l'identité professionnelle de ces dernières. Des comportements anomiques se manifestent se traduisant dans les faits par des grèves, fermetures d'usine, violences, suicides et un stress permanent et pesant.

2.3.4.- L'escamotage des questions de genre et de génération

Au delà des rapports de force politique qui peuvent légitimement s'établir entre les différentes parties prenantes organisationnelles, la question de genre et de génération révèle la marginalisation de la contribution des femmes et des jeunes à la refondation des entreprises. Une marginalisation qui remet en question la dignité humaine de ces deux catégories sociales, et par extension la diversité au niveau des entreprises, et que les conservatismes enfantés par les structures socio-anthropologiques et religieuses renforcent et escamotent clairement, le caractère immoral du capitalisme aidant. L'Etat, les dirigeants d'entreprise, syndicats, femmes, jeunes, cadres, techniciens, etc., ce sont autant de parties prenantes organisationnelles qui doivent participer à la refondation de l'entreprise algérienne sans idéologie, sans dogmatisme et sans réification mais avec beaucoup d'éthique et dans le respect de l'équilibre sociopolitique de l'entreprise. Cette exigence est normative c'est à dire elle dépend de la volonté de la direction de l'entreprise, initiatrice du changement, mais elle est dialogique c'est à dire nécessite le jugement et la réflexivité de chaque partie prenante pour que la légitimité du changement soit effective. Pour ce faire, les directeurs des ressources humaines et la fonction ressources

humaines sont interpellés pour assurer cette mission, pas forcément à court et à moyen terme car se départir des pesanteurs idéologiques est difficile, mais à long terme d'où une projection ambitieuse à mettre en valeur.

3.- de la nécessité de la conduite du changement

L'élaboration d'une politique RH est nécessaire dans la coordination des activités de l'entreprise entre les équipes et au sein de celles-ci. En termes de communication, nous entendons par là la conduite du changement. Qu'est-ce que la conduite du changement ? Il s'agit d'une démarche d'accompagnement au sein d'une entreprise et du développement de son environnement. La conduite de changement revêt des aspects d'anticipation, de définition et de mise en place. En effet, cela va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Il y a lieu de prendre en compte la dimension humaine : les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation des nouvelles règles du jeu. La conduite de changement est la plupart du temps induite par une modification dans l'organisation d'une entreprise. Ce qui nous conduit à la question suivante : quels nouveaux modes de management ? Nous essayerons de « deviner les pistes les plus probables en utilisant les RH pour compas » (ROUSSEL S., 2009).¹ Nous commencerons par expliquer ce qu'était l'entreprise hier et ce qu'elle est aujourd'hui. Ensuite concevoir l'entreprise à l'horizon 2015 / 2025 et voir comment le DRH va contribuer à contribuer et anticiper les évolutions. C'est à ces évolutions que l'entreprise algérienne devrait répondre.

3.1.- Les facteurs de changement

Une conduite de changement induit la connaissance des paramètres qui vont donner le ton dans le climat et les conditions au sein de l'organisation. Ils sont à étudier avec précision dans l'approche d'un accompagnement car ils constituent les fondements de ce changement. Ces facteurs sont : technologie, culture et comportements.

➤ *La technologie :*

Il est de plus en plus fréquemment d'assister à l'implémentation de systèmes d'information dans l'entreprise. Souvent, il s'agit d'une contrainte liée à la nécessité de rapidité, de productivité et de rentabilité à court terme.

➤ *La culture :*

Les valeurs culturelles connaissent une profonde mutation dans l'entreprise. En effet, les collaborateurs sont de mieux en mieux formés. Ils sont acteurs des progrès de l'entreprise. Leurs attentes se retrouvent aussi dans le souhait de changement dans leurs méthodes de travail, d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.


➤ *Les comportements :*

Les acteurs de l'entreprise doivent s'adapter au changement. De ce fait, ils doivent changer leur vision et identifier les nouveaux enjeux.

Si l'entreprise dans le contexte des années 90 est rigide ; coûteuse, complexe, matérialisée, où la présence physique est obligatoire, la circulation de l'information top-down. On y gère le temps, l'espace et les postes. Or, les évolutions technologiques, les nouveaux repères ; l'évolution du Web 1.0 ; 2.0 ; 3.0 ; la nouvelle culture de la génération Y. ; le changement de paradigme ; de pouvoir, d'autorité, de décision, de contrôle vont évoluer différemment. Ce qui nous amène à la question : comment repenser l'organisation ? Dans le contexte d'aujourd'hui, l'entreprise est réseau social, partage, réductions des coûts, entreprise dématérialisée / virtuelle, avec une présence physique non indispensable, avec l'obligation d'être toujours connectée, une communication hyper dynamique. La production est à

¹ ROUSSEL S. et alii., (2009) « Les cahiers de la prospective RH », RH & M éditions, n° 1.

distance, « le monde d'ici et d'ailleurs » vide le temps et écrase l'espace¹. Se pose alors la question du périmètre de l'entreprise, la relation entre les individus et la fonction RH se métamorphose. L'individu est sur C-vision, You Tube, Linked in, Dialog-in, Webex Connect (espace de travail partagé), vidéo conférence améliorée par télé Présence. Des recruteurs se sont investis au jeu Word of WARCRAFT (WOW) pour trouver des candidats. Pour exemple : BNP a mis en place le jeu « Serious games » afin d'améliorer les entretiens d'évaluation. Des *Exigences nouvelles à savoir* : besoin de communiquer ; créer du lien ; donner du sens à son travail ; retenir les talents, transparence, le marketing RH, etc. Une surcharge informationnelle non sans conséquence sur le stress, la culture de l'instantanée, de l'immédiateté, de sollicitude multiple et de baisse de la qualité du processus décisionnel. Les changements de repères pour la fonction RH (limite horaires à respecter ? Le pointage ? Entretien à distance...), l'externalisation de la fonction RH (recrutement, évaluation, formation, etc., déstructurent l'organigramme. Une question alors ! La notion de corps social de l'entreprise a-t-il encore un sens ? (les cahiers de la prospective RH, p.11)



Avant	Aujourd'hui
Business models	Crowdsourcing Créativité, intelligence, savoir faire des internautes bénévoles Kluster, innocentive, etc.
Rétention d'information	Révolution Twitter
Protection des droits d'auteur	Questions d'éthique De droit : Hadopi, Lopsi,
Entreprise : un espace, un temps	Fragmentation de l'entreprise en réseau :
Contrat de travail	Modèles hybrides : - Modèles « partener », dirigeants intéressés par le capital - Des salariés experts remplacés par des auto entrepreneurs - Des salariés d'autres entreprises remplissant des missions externalisées

KHIAT Assya Conduite du changement 24

3.2.- Refondation de l'entreprise et de la fonction RH

➤ L'entreprise à l'horizon 2015/2025

Selon les cahiers de la prospective RH, la question se déplace du « Est-ce fait ? / Efficacité » à « Est-ce fait au meilleur coût ? / Efficience » pour finir « Combien cela rapporte ? / Rentabilité ». La vie personnelle et la vie professionnelle se confondent. La dimension de l'autorité verticale se détricote (remise en cause du système hiérarchique). Le temps et l'espace perdent le sens historique. Le pouvoir devient multipolaire. On passe de la loi des pères à la loi des frères.



¹ Ibid. p. 11

L'individu revendiquera l'unicité de son talent. Il devra gérer ses compétences et sera responsable de son employabilité. Les contrats vont changer. Des contrats multiples et divers à l'auto-entrepreneuriat, on verra se développer le retour au statut journalier, à la précarité (poor workers).

➤ **Entre résistances et exigences**

S'il faut comprendre que ce mode de refondation suppose une forte culture d'entreprise, une forte adhésion des salariés et un partage de sens et de valeurs, nous concevons fortement les résistances ancrées du fait des organisations à structures verticales, à la rigidité du dispositif juridique, au retour aux normes (traditions). C'est à ce niveau qu'apparaît le rôle d'acteur du changement des DRH. Leur participation à l'anticipation et : ou à la provocation de la conduite du changement. Ses missions seront alors consignées dans :

- Produire des récits d'entreprise pour produire du Sens facteur de cohésion ;
- Se mettre à l'écoute : énormément communiquer ;
- Accompagner les managers opérationnels (coach)
- Mobiliser les compétences ;
- Supplanter la « wirearchy » à la hiérarchie (Husband) ;
- La « wirearchy » selon (Husband) est une dynamique bidirectionnelle de pouvoir et d'autorité basée sur : le savoir ; la confiance ; la crédibilité ; la préoccupation de résultats ; la relation à l'autorité est plus inclusive ; moins d'origine divine ; plus participative ; moins directive.

➤ **Innovation RH**

Il est nécessaire et préférable que le service RH intervienne en amont du processus de changement pour adapter dans une certaine mesure l'évolution de l'entreprise. Le DRH se trouve au cœur des changements. Il y joue un rôle majeur :

- ✓ Il peut atténuer le choc en préparant le terrain et en utilisant des effets d'annonce ;
- ✓ Il doit faire un choix : faire l'autruche et accepter d'afficher une image en retrait par rapport aux acteurs décisionnel de l'entreprise ou faire face et communiquer sur les avantages du changement ;
- ✓ Il doit être encore plus présent pour rassurer les collaborateurs qui pensent qu'ils n'arriveront pas à vivre avec le changement ;
- ✓ Il doit être positif, rassurer, encourager, féliciter et communiquer sur les avancées et afficher la marche à suivre ;
- ✓ Il positive, fait un bilan comparatif avant/après, félicite, récompense, montre le chemin qu'il reste à parcourir.

Sans être la solution idéale, l'accompagnement RH doit venir en amont du processus, depuis la stratégie, sinon aider, soutenir et influencer la direction. Ce n'est qu'en participant, sans doute au prix d'une âpre volonté d'être présent dans les décisions que les ressources humaines au travers du ou de la DRH en personne, à la conduite de changement en utilisant les armes dont il ou elle dispose.

3.3.- L'entreprise algérienne face au changement !

Nous allons présenter la réponse à certaines questions portant sur la conduite du changement, les démarches pour la conduite du changement, les freins et les leviers, la perception de la position du DRH dans la conduite du changement. Pour enfin tester les répondants sur la connaissance du concept de refondation et la manière dont ils définissent le concept. Nous avons un échantillon de trois entreprises, de taille différente. Nous avons voulu faire ressortir les réponses identiques.

Tableau 1 : Le DRH acteur de la conduite du changement pour une refondation de l'entreprise.

Questions		e/s 1	e/s 2	e/s 3
0	répondant	chef de département administration et finances	chef de service formation	directeur régional ouest
1	statut	epic	spa	spa
2	secteur	btp	assurances	transport
3	effectif	1 020	326	34
4	qu'entendez-vous par conduite du changement (c.c)	changement d'organisation et de système	changement d'organisation et de système	changement d'organisation et de système
5	démarches pour la c.c	communication formation gestion des carrières	communication accompagnement	communication formation gestion des carrières
6	freins pour la c.c.	pouvoirs tensions pas de vision opacité faible soutien de l'équipe dirigeante	salariés favorable au changement	pouvoirs tensions pas de vision opacité faible soutien de l'équipe dirigeante
7	leviers de la c.c	communication formation et coach implication de la DG et des managers	communication système d'information tic	communication formation et coach implication de la DG et des managers
8	perception de la position du drh dans la c.c	moelle épinière de l'entreprise	levier qui amorce le changement	
9	connaissez-vous le concept de refondation ?	non	oui	non
10	quelle définition de la refondation ?		adaptation au changement dotation en ressources	

Source : Résultat d'enquête

Quelque soit la taille de l'entreprise, le noircissement de la matrice en bleu traduit les réponses identiques qui ont été émises par les répondants. La perception de la position du DRH dans la conduite du changement semble bien assimilée. « *Il est la moelle épinière de l'entreprise* », « *celui qui amorce le changement* ». Même le chef de département administration et finance (entreprise 1) et le directeur régional ouest (entreprise 3) ne semblent pas connaître pleinement le concept de refondation, il serait défini par le chef de service formation (entreprise 2) comme une adaptation au changement et en dotation en ressources.

Conclusion

Face à la conjoncture économique et sociale et aux difficultés croissantes des entreprises et des organisations, l'idée qu'il y a lieu de porter un regard neuf sur les théories et les méthodes opératoires en gestion des ressources humaines mûrit. Cela apparaît d'autant plus essentiel que la fonction ressources humaines est sans cesse interrogée sur la nature de sa production immatérielle dans l'entreprise, sur sa contribution à la création de valeur et sur ses apports potentiels au développement du professionnalisme des acteurs. La capacité de réponse des spécialistes de gestion des ressources humaines à ces questions aura probablement des incidences importantes sur la légitimité de la fonction RH. Dans le

contexte de la mondialisation, le début du XXI^{ème} siècle se caractérise notamment par l'essor d'une société informationnelle fondée sur une économie du savoir où les investissements immatériels deviennent fondamentaux pour nombre d'organisations. Cette nouvelle légitimité de la connaissance liée à la dématérialisation de l'économie et du travail est donc singulièrement stimulante pour le chercheur en gestion des ressources humaines dont les apports conceptuels, méthodologiques et pratiques peuvent être significatifs pour les praticiens du management. La fonction des ressources humaines n'a cessée de connaître des évolutions importantes ces dernières années, c'est une armure et une arme que le manager doit de se munir pour le bon fonctionnement de l'entreprise, elle représente un maillon fort dans le processus du changement organisationnel. Elle doit mettre en relief sa décentralisation pour prendre partie intégrante au service du bon fonctionnement et coordination des autres directions de l'entreprise. Les ressources humaines doivent manifestement définir la stratégie de l'entreprise étroitement liée avec la direction générale comme partenaire pour une bonne décision stratégique. Elle doit recueillir auprès de chaque direction, ces attentes en les conseillant sur l'ensemble des problématiques concernant les ressources humaines. Comme elle doit d'anticiper les changements de périmètre, dans la mesure où elle pourra gérer avec l'aide de ces collaborateurs le pilotage de ce changement que ce soit dans un volet organisationnel, structurel, culturel ou, technologique.

Cependant, la refondation de l'entreprise algérienne, non encore aboutie, est conditionnée par un renouvellement d'ordre épistémologique et méthodologique de son fonctionnement. Sur le plan épistémologique, il s'agit d'amorcer un processus de déconstruction des perspectives réifiantes, tant des concepts que des niveaux d'analyse organisationnelle, pour comprendre la dynamique sociopolitique et les schèmes d'interprétation qui affectent les tentatives, passées et futures, de la refondation de l'entreprise. Sur le plan méthodologique, l'intérêt devrait être porté sur les processus d'usage social et d'appropriation des instruments de gestion que véhiculent les exigences managériales dictées par l'actuelle conjoncture sociopolitique et technico-économique. Il s'agit, dans cette lignée, de ne pas renforcer le clivage conception et usage de ces instruments mais opérer une combinaison entre ses deux niveaux pour mieux traduire dans les faits la philosophie managériale sur laquelle est bâtie ces instruments. Pour ce faire, les recherches-intervention, entreprises-universités, sont une piste qui pourrait être explorée et la valorisation de la fonction ressources humaines comme fonction accompagnatrice de ce processus de conception-usage, avec tout ce que cela véhicule comme prérogatives et rôles, est indispensable pour que le tryptique pratique, éthique et épistémique soit le référentiel managérial de la "nouvelle entreprise algérienne" dans la contexte de l'économie digitale.

Ceci dit, l'ère du numérique dans nos entreprises doit être implémenté avec intelligence. Il ne faudrait surtout pas réitérer des pratiques instrumentales qui n'auraient en fait que changer de forme. Si l'usage des outils du web 2.0 ne se soldent que par un usage ludique, inconsciente voire simplement par effet de mimétisme, il n'est pas alors surprenant de constater combien la deshumanisation et l'individualisme sont croissants dans les entreprises. Le personnel s'enfermant, s'isolant. Effet contraire de ce que serait un monde solidaire et d'échange dans lequel le DRH serait acteur de la conduite du changement. Cela est toutefois nuancé par les résultats de notre tableau 1. Il semble que les trois répondants sont conscients de la perception de la position du RDH à conduire le changement. Au-delà des freins que sont les jeux de pouvoir, les tensions, l'absence de vision, l'opacité et le faible soutien de l'équipe dirigeante. Les répondants mettent en avant les leviers comme la communication, la formation, le coach et l'implication de la D.G et des managers. Une manière de conforter notre hypothèse qui consistait à dire que la refondation des entreprises n'est envisagée et envisageable que dans le succès de la conduite du changement. La participation des DRH étant au cœur de l'anticipation et des évolutions des entreprises à l'horizon 2015-2025.

Bibliographie

- Aktouf Omar (1989), le changement entre tradition et renouvellement, GAETAN Morin.
- Ancelin B. (2012-2013), La communication RH à l'ère du 2.0, Le Book Focus RH, 24^{ième} édition, Focus RH éditions 2112.
- Beckard Richard (1991), La gestion du changement dans les organisations : un outil pour gérer la transition, Edition du Renouveau pédagogique, Montréal Québec.
- Bennoune Mahfoud (1997), esquisse d'une anthropologie de l'Algérie politique, Edition Marinoor, 245 pages
- Benraiss-Noailles L. & Igalens J. (2012), L'audit social à l'ère du web 2.0 : illustration à partir du cas opentojob, 14^{ième} université de printemps de l'Audit Social, 16-17 mai. Oran. Boltanski Luc & Chiapello Eve, (1999), le nouvel esprit du capitalisme, Editions Gallimard, 843 pages.
- Bourdieu Pierre (1958), la sociologie de l'Algérie, Edition PUF, 128 pages.
- Costantino R. (2009), Du Web 2.0 à l'Entreprise 2.0 Section 1: Le Web 2.0
- Creplet F., Letourneau P., Lesperance L., & Paydulova Y. (2011), L'Entreprise 2.0 : Acte I – Performance et intelligence collective dans l'entreprise de demain, janvier 2011
- Dejoux C. & Thevenet M. (2010), La gestion des Talents : La GRH de l'après crise, Collection Management Sup. Dunod. De Nanteuil Mathieu et Taskin Laurent (sous dir) (2011), perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne, Edition De Boeck, 275 pages.
- Djeral Dahou et Benguerna Mohamed (sous dir) (2006), Djillali LIABES. La quête de la rigueur, Edition Casbah, 250 pages.
- Dupre Denis (sous dir) (2002), éthique et capitalisme, Edition Economica, 230 pages.
- Golsorkhi Damon, Huault Isabelle et Leca Bernard (sous dir) (2009), les études critiques en management. Une perspective française, Edition PUL, 474 pages.
- Hafsi Taieb & Fabi Bruno (1997), Les fondements du changement stratégique », Les Edition Transcontinental, Québec Canada.
- Hatchuel Armand et Weil Bernard, l'expert et le système, Edition Economica, 1992
- Igalens J. et Peretti J.M. (2008), Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils, Edition d'Organisation.
- Khaitan I, (2007), Entreprise 2.0, de nouvelles équations de travail, <http://www.marketingonthebeach.com/entreprise-20-de-nouvelles-equations-de-travail>
- Kotter John, (2000), Le changement, *Nouveaux horizons*.
- Kotter John et Heskett James, (1992), Le second souffle de l'entreprise : Culture et performances, Les Editions d'organisation, Paris.
- LIVRE BLANC, (2011), Les usage du web 2.0 dans les organisations.
- Lorino Philippe et TEULIER Régine (sous dir) (2005), entre connaissance et organisation: l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance, Edition la découverte, 330 pages.
- Mark J.P Wolfe, (1995), Human resource management innovation: Determinants of their adoption and implementation », Human Resource Management, vol.34, n° 2,
- Nobert Alter, (2002), Les innovations du quotidien : L'innovation dans les entreprises, éditions Futuribles, Janvier.
- Pharo K. (2012-2013), Placez le Recrutement 2.0 au cœur de votre stratégie, Le Book Focus RH, 24^{ième} édition, Focus RH éditions.
- Riviere O. (2011), Le concept d'entreprise 2.0: effet de mode ou opportunité pour les PME. <http://portail-des-pme.fr/rh/2505-le-concept-dentreprise-20-effet-de-mode-ou-opportunite-pour-les-pme>
- Rowan Gibson, (1997), Repenser le futur, Village mondial, Paris.
- Saada Jeanne Favret (2005), Algérie 1962-1964. Essais d'anthropologie politique, Edition Bouchene, 117 pages.
- Senge Peter, (1999), La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes, First Edition.
- Silva F. (2008), Etre e-DRH, Edition Liaison.

Soulez S. et Soulez-Guillot C. (2011), Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y, Recherche et Applications en Marketing, vol. 26 n°1, p. 39-57.
Yanat Zahir et Souarnec Aline (sous la dir) (2005), perspective en GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie, Edition Vuibert, 295 pages.