

UNIVERSITÉ DE BEJAIA  
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

**La culture de l'entreprise et les  
identités des ingénieurs dans la  
DRGB SONATRACH de Bejaia**

Mémoire de fin d'étude présenté en vue d'obtention du diplôme  
de Master 2 en sociologie de travail et des Ressources humaines

Présenté par

- SAIDANE Sarah
- TALBI Kahina

Dirigées par

- BELAIDI Ali

Septembre 2014

## *Remerciements*

Tout d'abord, on tient à remercier Dieu, le tout puissant qui nous a donné le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail

On remercie le professeur BLAIDI Ali enseignant à l'université de Bejaia d'avoir accepté de diriger Ce travail, de nous avoir accordé une attention particulière par ces conseils et orientations.

On exprime également notre gratitude vers le personnel de la direction de SONATRACH pour leur accueil, Aides en documentation, et données statistique. Et à M. LYES SAIDANE et M<sup>me</sup> NASSIMA CHARGUI qui nous ont aidés beaucoup.

On remercie tout ce qui à contribué de pré ou de loin à la réalisation de ce travail.

## *Dédicace*

On dédie ce modeste travail a :

Nos adorables parents pour le soutien et leur orientation qui nous ont offert tout leurs soutiens et encouragements tout au long de notre cursus : et grâce a Dieu et a eux qu'on est aujourd'hui parmi vous :

Ames frères et sœurs et

A tout mes amis(es)

Sarah et kahina

## **Table des matières :**

Introduction ..... I

### **Chapitre 1**

#### **Cadre méthodologique**

La problématique.....5

L'aspect méthodologique de la recherche : .....10

L'entretien :.....10

Méthode d'analyse.....14

L'échantillonnage.....16

Définition des concepts.....17

6-1 cultures de l'entreprise.....17

6-2 l'identité .....17

### **Chapitre 2**

#### **Cadre théorique**

Préambule .....22

Culture et gestion en Algérie.....22

Travail et crise de travail dans l'entreprise algérienne.....27

De l'ouvrier majoritaire a l'ouvrier social .....28

Identité professionnelle .....28

les quatre types d'identité .....30

A- Selon Dubar.....30

B- Selon Sain Saulieu.....30

La socialisation professionnelle.....33

### **Chapitre 3**

#### **Discussion et a analyse des entretiens**

Premier enquêté.....	36
Deuxième enquêté.....	38
Troisième enquêté .....	40
Quatrième enquêté.....	42
Cinquième enquêté.....	44
Sixième enquêté.....	46
Septième enquêté .....	47
Huitième enquêté.....	48
Neuvième enquêté .....	50
Dixième enquêté.....	53
Onzième enquêté .....	55
Douzième enquêté .....	57
Treizième enquêté .....	58
<b>Conclusion</b> .....	63

#### **Bibliographie**

#### **Annexes**



## INTRODUCTION

Chaque entreprise contient sa propre personnalité, possède une identité et une image propre à elle. En parallèle, elle recherche sa spécificité qui conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent. A cet effet, notre mémoire aborde la culture d'entreprise au sein de la SONATRACH. Parler de la culture, c'est admettre que l'entreprise, en tant que société, soit porteuse d'un système social de production suffisamment performant pour que tous ses membres y trouvent les moyens pratiques d'une reconnaissance d'identité spécifique et les potentiels de créativité et d'ajustements sociaux qui en résultent. C'est ainsi que le travail est l'activité humaine qui consiste à produire quelque chose, c'est un facteur de production. Il est combiné aux autres facteurs que sont les richesses naturelles et la capitale. Avec lui, vient donc nécessairement un produit, un bien matériel ou un service, qui est une réalité distincte. Le travail n'a jamais cessé de révéler à la société l'apparition de diverse catégorie socioprofessionnelle nouvelle par l'originalité du comportement des individus et des échanges humains quotidiens entre les travailleurs au sein d'une organisation.

Nous essayons à travers notre étude, de démontrer l'existence d'une catégorie socioprofessionnelle ou un groupe avec lequel ils s'identifient, et quelles sont les composantes d'identification à ce groupe de cadres. A cet effet, nous proposons une répartition assez simpliste de notre mémoire : après la problématisation de notre objet de recherche nous avons essayé d'expliquer la déontologie emboîté ainsi que les mots les clés qui seront mobilisés, le tout a donné le premier chapitre intitulé méthodologie. Le second chapitre arpente les différents niveaux théoriques qui s'occupent de cette problématique, c'est une revue de littérature. Le troisième chapitre, analyse et discussions des résultats aborde dans un style ethnographique les

différents entretiens qui ont été réalisés avec leurs discussions. Ensuite, une conclusion pour synthétiser notre travail. Des annexes sont présentées à la fin du mémoire.

Pour l'objectif de la recherche, par ailleurs, notre recherche cherchera à mettre en exergue les identités qui peuvent exister dans l'entreprise de SONATRACH chez ses cadres ; essayer ainsi de décrire le processus de constitution de l'identité professionnelle tout en appréhendant la culture au sein de la DRGB.



# **CHAPITRE 1**

# **METHODOLOGIE**

## 1. PROBLEMATIQUE

Les sociétés et les groupes humains ont des façons de conserver et de transmettre les programmes mentaux collectifs de génération en génération avec une telle obstination. Beaucoup de gens ont du mal à comprendre qu'il s'agit de caractéristiques apprises et non héritées. L'imprégnation des programmes mentaux collectifs s'opère durant toute notre vie. Mais, comme la majeure partie de ceux-ci concerne les comportements fondamentaux de la vie, nous avons tendance à les apprendre dès notre enfance ; ils n'en sont que plus facilement et durablement appris (BOLLINGER & HOFSTEDE, 1996). La culture, ciment essentiel des peuples, est synonyme de vie de pratique sociale séculaires de legs, de transfert et d'entretien des valeurs tout en s'ouvrant sur l'universalité entière sans distinction, sans bornes et sans complexe. *“C'est ce qui nous reste quand on a tout oublié”* (CHERAÏET, 2004 : 26). De ce fait, étudier la culture revient à dégager la cohérence de la vie symbolique d'un groupe social. Dans cette perspective, aborder l'étude des entreprises, en tant que groupes sociaux, par la compréhension de leurs cultures rejoint un débat beaucoup plus général sur le fondement des civilisations. D'où vient, en effet, que des sociétés traversent de longues périodes d'histoire en réussissant à maintenir et même à développer la richesse de leurs structures sociales, si ce n'est grâce à la culture qu'elles ont su progressivement faire émerger de chaos antérieurs pour, en la transmettant précieusement, atteindre aux plus hauts degrés de l'art de la pensée et de la civilisation (SAINSAULIEU, 1997).

Corollairement, la culture est cette manière spécifique à l'entreprise de répondre aux problèmes. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise. Définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel (THEVENET,

1993). Comme une programmation mentale (BOLLINGER & HOFSTEDE, *Op.cit.*) à travers un ensemble de croyances de valeurs et de normes partagées par les membres de l'entreprise elle donne le sentiment d'appartenance (AKTOUF, 1995). Elle est une part de la réalité de l'organisation. Suite à ses expériences, elle procède d'un processus naturel pour créer ses propres références. Du coup, la culture d'entreprise n'a d'intérêt que si on lui donne un contenu explicite, et implicite, un ensemble de références. Un écheveau de : valeurs, croyances et normes. Ces règles qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise et l'organise. Dire que l'organisation est une culture, c'est reconnaître qu'elle fonctionne comme telle, œuvrant selon un processus symbolique. D'où l'importance de fournir quelques indices du sens couvert par ce processus symbolique. Or, dans ce cheminement évolutif, il importe d'en approcher le rythme et les lignes de force (cf. THEVENET, *Op.cit.*).

Par ailleurs, la notion d'identité, qui occupe une place importante dans l'entreprise (DUBAR, 2002), et qui s'ancre, incontestablement, dans la culture d'entreprise (SAINSAULIEU, *Op.cit.*), est considérée comme un produit des socialisations successives. Elle est envisagée comme un ensemble de composante représentationnelle (contenus de conscience en mémoire de travail ou en mémoire profond) opératoire (compétences, capacité, habilités, savoirs et maîtrise pratiques, etc.), et affective (disposition génératrices de pratiques, goûts, envies, intérêts, etc.) produits par une histoire particulière et dont un agent est le support et le détenteur à un moment donné de cette histoire (DUBAR, *Op.cit.*). Du même coup, cette question de « l'identité d'entreprise » incite la question de « l'identité professionnelle » ; qui est aussi la façon dont les différents groupes de travail s'identifient aux pairs (égaux, collègues, client...). Les modalités de construction d'une identité professionnelle de base qui constitue non

seulement une identité au travail mais aussi et surtout une projection de soi dans l'avenir (*Ibid.*).

Dans le même ordre d'idée, l'entreprise algérienne s'affiche avec ses traits culturels et identitaires. Son particularisme relève, d'une part d'un contexte social bien précis, et d'autre part des conjonctures économiques ponctuant le parcours de l'entreprise. Plusieurs études se sont intéressées aux modes de gestion souhaités par les salariés algériens et aux relations entre ces modes de gestion et les modèles culturels partagés par l'ensemble des salariés et des subcultures qui composent la société algérienne (LABARONNE & MEZIANI, 2007)<sup>1</sup>.

L'entreprise SONATRACH c'est, en Algérie, l'entreprise par excellence. Elle est tout à la fois la plus ancienne, la plus puissante et la plus riche. Entreprise géante, entreprise prospère, la SONATRACH (GUERID, 2007). Appartenant au secteur hydrocarbure, première entreprise au niveau nationale et douzième au niveau international, s'inscrit dans une tendance évolutive tout en façonnant un modèle qui répond à ces visions futuristes, ambitionnant le développement d'une culture d'entreprise. Elle occupe dans la société une place spéciale. Entreprise unique qui ne ressemble à aucune autre. Entreprise d'un pays du tiers-monde, elle travaille, pour l'essentiel, avec les pays les plus avancés. Jamais le destin d'une société et jusqu'à la vie quotidienne de ses citoyens eux-mêmes n'a été liée de cette manière quasi-organique à l'état et au devenir d'une entreprise industrielle (*Ibid.*). Si quelques dizaines de milliers d'algériens y travaillent et si plusieurs centaines de milliers d'autres en vivent directement, c'est toute la communauté nationale, en fait, qui se trouve concernée dans son existence par l'évolution de cette entreprise (*Idem*).

---

<sup>1</sup>A ce propos on retiendra les travaux de Daniel Mercure et son équipe.

D'envergure internationale SONATRACH, comme toute entreprise industrielle, vit nombre de carences et de problèmes. Par conséquence, face aux entraves qui parsèment son parcours semble valoriser la dimension culturelle pour les solutionner. En essayant de créer une ambiance au travail au sein de ses filiales ou même unités. Sa culture représente l'image qui la distingue de l'autre. Ayant certains comportements qui permettent le développement et la performance. Des actions de formation spécifique mettent l'accent en particulier sur l'institution d'une communauté de langage ; s'appropriant des méthodes et rationalisant les outils de travail. La généralisation des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorisant la constitution d'un patrimoine homogène des valeurs susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. En somme, d'un côté, SONATRACH, s'apprécie à travers ses structures et ses systèmes et les représentations, qui constituent son identité physique, et de l'autre, les composantes culturelles (valeurs et rites) représentent son identité morale et son histoire.

Dans la foulée, la DRGB /SONATRACH, véhicule en son sein une culture organisationnelle la caractérisant. Considérée comme un acteur économique, activant dans le secteur des hydrocarbures, elle essaie continuellement de créer une ambiance de travail au sein de ses filiales. Ceci lui a permis d'acquérir tout ou long son parcours un ensemble de connaissance, de savoir-faire, et de procédure. C'est ainsi que la DRGB /SONATRACH repose sur une culture cohérent efficace et très importante dans sa structure comme elle est un moyen pour le maintien d'une image et d'une identité propre à elle. Celle participe pleinement au développement et le fondement de la carrière de son personnel. Notre propos, dans ce mémoire, est à la fois de saisir et comprendre la culture dans l'unité de Bejaia, dans ses particularités et son singularisme régional. Un contexte qui peut réorienter la construction de l'identité professionnelle.

Face aussi à un environnement instable son potentiel humain. De ce fait notre souci est de comprendre :

*Comment la culture d'entreprise, à DRGB de SONATRACH, l'unité de Bejaia, imprègne-t-elle ces employés et façonne leur identité professionnelle et favoriser ou ainsi l'inclusion de ces derniers dans l'unité de Bejaia?*

## **2. L'ASPECT METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans une démarche qualitative, et optant pour un travail inductif, on tentera de mettre en lumière les traits caractérisant l'identité socioprofessionnelle des employés de l'unité de SONATRACH de Bejaia et le poids de la culture d'entreprise sur eux. Sans pour autant chercher à généraliser, notre souci ici est de comprendre les particularités de la filiale de Bejaia, qui peuvent bien entendu diverger ou converger avec les autres régions. A travers des observations des caractéristiques précises sur plusieurs individus (*objets*) dont nous essayerons de démontrer la possibilité de synthétiser les traits communs caractérisant l'ensemble de nos informateurs. C'est la succession observation — analyse — interprétation — généralisation. Cette démarche est très usitée en sociologie appliquée et s'appuie beaucoup sur les techniques d'inférence statistique (tests qui permettent de mesurer le risque d'erreur et l'étendue des possibilités de généralisations-extrapolations). Le sondage d'opinion, l'étude de marché... relèvent de cette méthode. Pour la technique méthodologique mobilisée dans notre démarche se présente dans l'entretien compréhensif, bien entendu, cette technique est soutenue par des observations relevées durant notre séjours dans l'unité de Bejaia.

### **2.1.L'ENTRETIEN**

L'entretien semble résister à la formalisation méthodologique ; il est d'abord une méthode économique et facile d'accès. Les questions posées doivent répondre à des critères, aussi la construit de l'échantillon ainsi que sa représentativité. Il n'existe pas une méthode unique de l'entretien mais plusieurs, si différentes entre elles que les instruments qu'elles proposent ont des définitions contradictoires. Dans la méthodologie de l'entretien, deux points font l'objet d'un consensus : la conduite d'entretien et l'analyse de contenu (KAUFMANN). Il aussi définit comme « un rapport oral, en tête à

tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés » (cf, AKTOUF, 1987). Par ailleurs, il existe plusieurs types d'entretiens dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée (*Idem.*). Pour notre part, l'entretien compréhensif semble répondre à notre terrain tout en ayant une grille de questions. Du coup, une combinaison entre le compréhensif et le semi-directif.

#### ***a. L'entretien exploratoire***

L'entretien exploratoire nous permettra de lancer et de cadrer notre enquête. De ce fait, l'entretien support d'exploration est un instrument souple entre nos mains attiré par la richesse du matériau que nous découvrons. Il importe d'accorder davantage de l'importance à l'informateur : une écoute de plus en plus attentive de la personne qui parle.

#### ***b. L'entretien compréhensif***

Dans notre présente recherche, nous optant pour l'entretien compréhensif, qui est une technique de recherche qualitative et empirique ; les données qualitatives recueillies *in situ* sont concentrées dans la parole enregistrée, qui va devenir l'élément central du dispositif. Elle emprunte donc à la technique habituelle de l'entretien semi-directif. Ces principes ne sont rien d'autre que la formalisation d'un savoir-faire concret issu du terrain, qui est un savoir-faire personnel. Et le qualificatif, « compréhensif », donne déjà une indication. A noter que l'entretien compréhensif est tout le contraire d'une méthode improvisée. Bien que le travail qualitatif contienne à l'évidence une part d'« *empirisme irréductible* », des principes de rigueur



devraient pouvoir être mis en évidence, qui permettent enfin de combattre le laisser aller tout en protégeant la richesse.

### ***c. La conduite de l'entretien***

La situation d'entretien suscite une attention de plus en plus focalisée, la chasse étant déclarée à toutes les influences de l'interviewer sur l'interviewé. La conséquence par ailleurs est de tendre vers une présence la plus faible possible de l'enquêteur. Le matériau recueilli de cette façon est idéal pour une analyse de contenu elle-même impersonnelle, où le chercheur tente de réduire autant que possible ses propres interprétations. L'entretien ici s'inscrit dans une dynamique exactement inverse : l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté ; lors de l'analyse de contenu l'interprétation du matériau n'est pas évitée mais constitue au contraire l'élément décisif.

- ***Rompre la hiérarchie*** : L'échantillon constitué, la grille élaborée et testée, il ne reste plus qu'à rencontrer les informateurs et conduire les entretiens. Les débuts d'entretien ne sont pas toujours faciles à vivre ; mais dès que l'entretien gagne en profondeur, tout devient plus facile. C'est justement l'objectif. Le but de l'entretien est de briser la hiérarchie, qui est la distance entre l'intervieweur et interviewé, être proche de la conversation entre deux individus égaux que du questionnement administré de haut. C'est un travail, réclamant un effort de tous les instants. L'enquêteur est maître du jeu, il définit les règles et pose les questions ; l'informateur de son côté, au début, se contente de répondre et une fois il se sent écouté l'échange parvient à trouver son équilibre, dans une interaction, entre deux rôles forts et contrastés.
- ***L'enquête dans l'enquête*** : Bien conduire un entretien nécessite la bonne question ; celle-ci est trouvée à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur : *Commencer le travail ; rapidité, souplesse, empathie*

d'une richesse extraordinaire que l'enquêteur n'a pas su exploiter. Et pour trouver la bonne question, il n'est d'autre solution que de se mettre intensément à l'écoute de ce qui est dit et d'y réfléchir pendant que l'informateur parle. Il a lancé une idée intéressante sans la développer ? Tout en évitant de l'interrompre de suite, il faut le réinterroger sur cette idée. Il a émis un avis qui ne semble pas cohérent avec ce qu'il avait dit avant ? La contradiction mérite d'être éclaircie. Il a raconté une anecdote significative pour le sujet traité ? Si elle est intéressante, il est possible de suivre longtemps la piste de cette anecdote, de multiplier les questions sous tous les angles. Parfois la dynamique de révélations est si riche. Le moment de respiration, s'il n'est pas trop fréquent, est même vécu positivement par les informateurs, car il rappelle le cadre structuré et légitime de l'entretien, que l'allure conversationnelle avait pu faire un peu oublier. L'entretien a un rythme, qu'il est utile de sentir et de contrôler : de même que les réponses passent de la surface aux profondeurs, de la légèreté à l'effort pour exprimer des savoirs enfouis, le tempo varie, de l'échange rapide aux phrases lentes entrecoupées de silences.

- **L'empathie** : l'enquêteur doit savoir rester modeste et discret : c'est l'informateur qui est en vedette.

Un consentement de la part des chercheurs qui font recours à cette technique sur un protocole de recherche synthétisé dans les points suivant selon AKTOUF (*Op.cit.*) :

- La préparation de l'interview ;
- L'introduction de l'interview ;
- L'écoute active et la reformulation ;
- L'évitement de formuler à la place du sujet ;
- L'introduction de l'interview ;

- L'écoute active et la reformulation ;
- L'évitement de formuler à la place du sujet.

## **2.2.Méthode d'analyse**

Après la collecte la réalisation des entretiens et la transcription intégrale, « *le verbatim* », nous procéderons à l'analyse. L'analyse de contenu est une technique d'étude détaillée des contenus des entretiens, dont le but d'en dégager les significations, associations, intentions... non directement perceptibles à la simple lecture du verbatim (AKTOUF, 1987). Il est de première importance de disposer d'une technique alliant rigueur et procédures simples pour analyser ces contextes d'actions et de situations que sont les mots agencés dans un discours signifiant. L'exégèse et la dissection interprétative ne suffisent pas à rendre tout le sous-jacent, l'implicite, dans le sens d'un texte, sur des bases autres que seulement subjectives et approximatives (*Ibid.*). L'analyse de contenu sert à combler cette insuffisance. Celle-ci est une « *technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter* » (Idem.).

### **a. La grille d'analyse**

La grille d'analyse représente l'ensemble de cadres révérenciels et des connaissances théoriques préalables qui va nous permettre d'effectuer certaines « mise de sens », certaines synthèses. Notre objectif primordial reste la découverte, la mise à jour d'éléments « propres au terrain » pour nous aider à comprendre et peut-être expliquer une certaine réalité. Pour cela, nous mettrons à profit le maximum de quelque savoir que nous possédons, c'est la caractéristique première de notre grille d'analyse. La seconde caractéristique résiderait dans le fait qu'il s'agira, peu ou prou, d'une grille « sémiologique » mais qui emprunte à la sémiologie essentiellement l'esprit, c'est-à-dire la recherche des significations derrière

les signes parents, de quelque ordre qu'ils soient. C'est la sémiologie, pour reprendre les formules de J. Kristeva qui « envisage les pratiques sociales », au sens le plus large, « comme des systèmes signifiants » et qui « cherche les règles concrètes de la construction des effets de sens ». Ceci presque ce sont nettement moins les « règles » ou les « logiques cachées des pratiques signifiantes sociales » que les significations elle-même qui nous intéressent.

ET la troisième caractéristique de notre grille est qu'elle tente de rester en conformité avec une « science des personnes » qui s'inscrit dans la phénoménologie. D'ailleurs, pour ESTERSON : « dans l'observation participante, le chercheur a besoin d'un mode de raisonnement approprié, du fait que le champ de ses études est composé de lui-même et d'autrui. Ce qui nécessite de notre point de vue un raisonnement qui est le mode dialectique. Un tel mode n'existe pas dans la méthode de science naturelle » (AKTOUF, Op.cit. :).

### **b. La procédure d'analyse**

Notre « procédure » est apparentée à une procédure sémiologique puisque nous partons de certains « signes » qui sont des faits ou des pratiques humaines et sociaux « de discours, de relations, de symbolisations, de conduites », pour essayer de construire des synthèses « signifiantes ». Une des toutes premières nécessités de recourir à une telle démarche, relève de ce que « L'homme est pour lui-même et pour les autres un être signifiant puisqu'on ne peut jamais comprendre le moindre de ses gestes sans dépasser le présent pur et l'expliquer par l'avenir. C'est en outre un créateur de signes dans la mesure où, toujours en avant de lui-même, il utilise certains objets pour désigner d'autres objets absents au futur. L'homme construit des signes parce qu'il est signifiant dans sa réalité même, et il est signifiant parce qu'il est dépassement dialectique de tout ce qui est simplement donné [...]. Tout, à tout instant, est toujours signifiant et les significations nous

révèlent des hommes et des rapports entre les hommes [...]. La compréhension de l'autre n'est jamais contemplative : ce n'est qu'un moment de notre praxis » (JP, Sartre cité par Aktouf *Op.cit.* :)

On comprendra d'autant mieux les rapprochements que nous effectuons ici avec la sémiologie, que l'on sait la place qu'occupent la dialectique, l'effort épistémologique et la démarche matérialiste dans la pratique. Nous sommes toujours en terrain connu par rapport à la démarche phénoménologique et la dialectique.

### **L'ECHANTILLONNAGE**

Le recrutement des participant(e)s (informateurs) pour des entretiens, bien que les débuts sont marqués par quelques difficultés, celles-ci se sont effacées une fois que le personnel de l'entreprise a pris connaissance de notre recherche et faciliter ainsi notre échantillonnage; d'ailleurs ceci justifie d'autre part le recours à un échantillonnage par effet de boule de neige dont le participant ou la participante, à la fin de l'entrevue, nous oriente vers un autre collègue. Par ailleurs, le nombre des ingénieurs tourne autour de deux cents nous avons pu faire treize entretiens avec des participants des trois départements et de l'atelier. Il importe aussi de considérer les écueils qui surgissaient lors de notre terrain et qu'il fallait se contenter de ce que nous avons pu avoir entre nos mains. L'entreprise de son côté conditionné intelligemment le choix sans pour autant les imposer, toutes ces réalités été notre quotidiens de recherche.

## **DEFINITION DES CONCEPTS**

### **1. Culture d'entreprise**

AKTOUF (1995) définit La culture d'entreprise « comme la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. » Pour SAINSAULIEU (Op.cit.), elle est l'ensemble des connaissances acquises qui influencent le comportement du facteur humain dans l'entreprise. Il s'agit finalement de l'ensemble des valeurs, des comportements communs, des mentalités et des pratiques professionnelles qui orientent les efforts de personnel vers la réalisation d'objectifs communs.

Définition opérationnelle : la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de normes et de traditions qui font l'histoire de l'entreprise, et facilite, d'une part, à travers leur intériorisation l'intégration socioprofessionnelle de ses nouveaux membres et maintien d'autre part les anciens. Elle permet de solutionner les différents problèmes qui entravent l'environnement professionnel.

### **2. Identité :**

L'identité permet de penser l'articulation du psychologique et du social chez un individu. Elle exprime la résultante des diverses interactions entre l'individu et son environnement social, proche et lointain. Elle permet de se repérer dans le système social. Aussi, elle repose sur un sentiment d'appartenance en quelque sorte inné. L'identité est pensée comme une

condition immanente de l'individu, le définissant de façon stable et définitive.

### **3. L'identité professionnelle**

L'identité professionnelle «*est un ensemble d'éléments, des comportements dit (identitaire) permettant de soi et la reconnaissance par autrui dans le cadre de l'espace de socialisation formé par le milieu de travail.* (SOUSSI, 1998 : 15). L'identité professionnelle se manifeste chez les salariés sous forme d'une quête de sens et d'un manque de reconnaissance. Et s'appuie sur la transmission des systèmes de valeurs et les normes du groupe et assure l'intégration stable de l'individu dans différents milieux d'appartenance.

### **4. Socialisation professionnelle**

Elle est conçue à la fois comme une initiation, au sens ethnologique à la culture professionnelle, et comme une conversation, au sens religieux, de l'individu à une nouvelle conception de soi et du monde, bref à une nouvelle identité. (Dubar, 2002 : 425).

### **5. La motivation**

La motivation se définit comme un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint » Cohen, 2006 : 84 ; LEVY-LEBOYER, 1984 : 16). « Elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement » (VALLERAND et THILL, 1993 cité par SHIMON et al. 1996 :74). Par ailleurs, dans le milieu du travail, et selon PINDER (1984), elle est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que son environnement, pour susciter le

comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée » (ROUSSEL, 1996 : 73 ) dans le même registre LEVY-LEBOYER (1984) définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc une triple choix, faire un essor, soutenir cet effet jusqu'à ce que l'objectif soit atteint , y consacrer l'énergie nécessaire ».

La motivation produit certaines caractéristiques qui sont, entre autre, le déclenchement d'effort, direction ou orientation, l'intensité et la persistance. Pour la première, le déclenchement, il consiste dans le passage d'un état d'inactivités à un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation ; il est donc inhérent à l'effort, physique ou psychologique, fournit par un individu dans la poursuite de ses objectifs (SHIMON et al. *Op.cit.*). La seconde caractéristique, qui est direction, renvoie à la nature des confortements adoptés ainsi qu'à la qualité et à la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin l'intensité, quant à elle, fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement (*Ibid.*). La persistance, par ailleurs, se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche » (*Idem.*).

### **La communication**

Elle est définie comme un ensemble de principes, d'action et de pratiques visant à donner de sens, pour favoriser l'appropriation ; à donner de l'âme, pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun (DETRIE et BOYER, 2001 : 42.). En somme, la communication au sein d'une organisation à travers la diffusion de l'information sert à favoriser la cohésion entre les salariés et motiver son personnel en les informant sur toute procédure du changement à venir.



## **L'esprit du groupe**

L'esprit du groupe peut être considéré comme le sentiment de faire corps avec un groupe de personnes, intérêt pour l'objectif partagé, implication dans la réussite collective plutôt que la réussite individuelle. Dans le monde du travail, l'esprit d'équipe est la qualité nécessaire pour qu'une équipe de travail progresse et soit efficace.

# **CHAPITRE 2**

## **CADRE**

### **THEORIQUE**

## **PREAMBULE**

Dans ce volet, on abordera les études qui ont approché la culture de l'entreprise de son contexte algérien. Celles-ci nous serviront comme un tremplin pour appréhender notre terrain et saisir, en même temps, les traits ainsi que les éléments qui seront mobilisés dans nos lectures du terrain. L'étude qui réponds le mieux à nos préoccupations et celle de Daniel MERCURE et son équipe ; Or, celle-ci s'est inspirée des travaux de HOFSTEDE et ses collègues et qu'il importe de prendre connaissance de ces travaux.

### **1- CULTURE ET GESTION EN ALGERIE**

HOFSTEDE démarre d'un questionnement : une culture peut-elle cependant être modifiée ? Les programmes culturels sont difficiles à modifier, à moins que l'on ne détache l'individu de sa culture. Dans une nation ou une partie de nation, la culture n'évolue que lentement. Cela est d'autant plus vrai, que le contenu des esprits cristallisés dans les institutions : gouvernement, systèmes juridique et éducatif, système de relation industrielles, structures familiales, organisations religieuses, clubs sportifs, habitat, littérature, architecture etc. Tout est le reflet de traditions et de façons de penser identiques qui sont enracinées dans la culture commune, et peuvent différer d'une culture à l'autre. Les institutions limitent et renforcent les façons de penser sur lesquelles elles se fondent. Pour découvrir la programmation mentale des individus découlant de la culture à laquelle ils appartiennent, nous pouvons provoquer des comportements ou sinon observer à l'état naturel. Le comportement quant à lui peut être verbal (des paroles), ou non verbal (des actes).

Les travaux de HOFSTEDE et ses collègues : se sont appuyés sur des indicateurs s'inspirant de la logique culturelle. Ensuite, l'examen de plus

près les différences relatives aux indicateurs retenus par l'équipe : La distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Ce travail a servi de guide pour le travail de Mercure qui sera détaillé en infra.

Pour la société algérienne, des formes de gestion en accord avec la culture ambiante. Au cours de trente dernières années, l'Algérie a fait le pari de la grande industrialisation. Elle adopte des modèles de gestion fondés sur des principes qui se veulent universels. Comme la plupart des pays à économie planifié, elle mise sur la grande entreprise et se développe selon une logique bureaucratique. Il est bien de rappeler que l'Algérie a hérité d'une tradition coloniale porteuse de modes d'organisation du travail en désaccord avec sa culture, les quels modes se trouvent caractérisés par une grande formalisation des rôles, une forte centralisation des décisions et un système de communication qui privilège a l'écrit (MERCURE, et al. 1999 : 138 ).

A ces débuts, l'entreprise algérienne s'est éloignée davantage de ses fondements culturels. Sur le mode de l'économie planifié, la taille de l'entreprise prenait d'ampleur de manière considérable, les procédures de gestion sont d'avantage bureaucratiques et les décisions de plus en plus centralisée selon un modèle mécanique d'organisation (*Ibid.*). Ainsi, en 1993, une vaste enquête, sous forme d'entretien, a été réalisée par Daniel Mercure et son équipe à partir d'un échantillon de 1053 salariés représentatifs de l'ensemble des salariés algériens du secteur privé et publique. L'équipe de recherche observe la forte homogénéité des salariés algériens autour de deux grands axes d'orientation aux valeurs : l'espace et la société. L'espace public est plébiscité tandis que la fidélité à la famille, à soi-même et à la communauté est largement approuvée. La dimension culturelle en milieu du travail révèle également une forte cohérence. Elle

met en relief les trois premiers piliers du système de gestion souhaité par les salariés algériens : forte tendance à éviter l'incertitude, mentalité communautaire élevée et distance hiérarchique « moyenne ». L'observation des facteurs de motivation au travail renforce cette homologie des salariés algériens, qui cherchent considération de leur direction et possibilité d'agir dans une entreprise où tous poursuivent des objectifs communs (LABARONNE & MEZIANI, *Op.cit.*).

La structure organisationnelle souhaitée montre qu'un modèle de décision qui n'accorde aucune participation aux employés ne correspond pas aux attentes des salariés algériens. Ceux-ci préfèrent un modèle de décentralisation intermédiaire qui favorise la consultation et participation. La formalisation des rôles doit être forte dans le cadre d'une structure normative d'orientation à l'action très codifiée. L'autorité doit être fondée sur la compétence. Les qualités d'écoute et la reconnaissance des compétences de chacun. A ce titre, le modèle de dirigeant « expert », orienté vers la tâche, fait l'objet d'un consensus dans le monde du travail algérien. Ce dirigeant doit exercer un style de leadership qui sera plutôt de nature participative et performante. Sa communication doit être fondée sur l'oralité. Ces lignes de force tentent de caractériser les attitudes et comportements au travail en s'appuyant sur un certain nombre de fondements culturels propres à la société algériens (cf. *Ibid.*).

Dans le même registre, SEGHIR (2007) explicitant l'enquête menée par Mercure et son équipe, visait à établir les rapports existant entre les entreprises algériennes et les modes de gestion et d'organisation des ressources humaines dans les activités productives. Les résultats de cette enquête, ont permis de mettre au jour les valeurs culturelles fortes de la société algérienne et leur influence sur la motivation des hommes et l'organisation des activités productives, les résultats obtenus contredisent

nombre de clichés et révèlent des chemins qui aboutiront à édifier ou à avoir, pour finalité, un échantillon performant d'organisation et de gestion adaptées selon les valeurs de la société algérienne. Cette étude a permis de « situer l'Algérie par rapport à d'autres zones culturelles et d'en tirer des conséquences opérationnelles en matière de management interculturel. Révélant aussi le potentiel d'efficacité et de performance du travailleur algérien, à condition qu'on lui assure un environnement et un milieu encourageant la productivité, telle notamment, la sécurité.

Pour la deuxième étude, le travail présenté M. CHERAIT (2006) « *La culture de l'entreprise en Algérie* » qui met la lumière sur la lutte, persistante dans le contexte algérien, contre le chômage, la formation professionnelle, le partenariat et le syndicalisme. A travers la culture tirée de l'expérience a l'entreprise qui tente de réinstaurer la place de la culture dans les pratiques et les décisions managériales dans l'environnement professionnel ; quand ces décisions, importantes de nomination, se prennent [vulgairement] pour avancer en grade. De tels pratiques de management qui soignent les publications, le copinage, l'asservissement, les pratiques de soumission. Invoquant soucieusement que l'état, et les institutions publiques et les entreprises à se doter des moyens des véritables outils et d'une culture. Sur ce, l'intelligence économique ne solutionne pas tous les problèmes de l'entreprise algérienne. Comprendre l'environnement, et la dimension culturelle, tout en les mobilisant dans ses activités, peut redonner un nouvel élan à l'entreprise.

Le travail de Daniel Mercure et son équipe nous brosse un portrait culturel en rapport avec la gestion en Algérie. Exposant les résultats sur le rôle socialisateur de l'entreprise dans le contexte Algérien des années 1990. Une authentique « sociologie de périodes de crise » qui nous permet de comprendre à l'appui des données statistiques : la manière dont les

différentes catégories de personnel vit leur rapport à l'entreprise en telles circonstances. L'entreprise en tant que source de relations internes entre les collègues, de même qu'entre ces derniers et leur familles ; mais, également en tant que lieux de formalisation des rapports d'autorités et de gestion.

Dans une optique plus large, le travail opère une comparaison des traits culturels des salariés algériens avec ceux d'autre pays :

1. une première étude sous la forme d'une recherche qualitative intitulé culture et management en Algérie, a été lancée par ENORI<sup>2</sup> en 1989. Dans le premier temps, l'enquête a permis de construire un corps hypothèses sur les caractéristiques socioculturelles du monde du travail algérien ; pour qu'ensuite repérer les différentes pistes de recherche afin d'évaluer les attentes des salariés dans le domaine de l'régionalisation et de gestion du travail. L'enquête postulait que : les formes de gestion mises en place dans les entreprises algériennes sont, dans une large mesure, étrangères aux réalités socioculturelles de la force de travail. La vérification de cette hypothèse a nécessité de mener une étude systématique. L'enquête révèle deux faits essentiels. Premièrement, que l'entreprise algérienne est marquée par un fort hiatus culturel. Un tel phénomène désigne l'entreprise dont les éléments de structure, les modes de gestion et les systèmes de commandement sont en désaccord avec la culture ambiante et avec celles des travailleurs<sup>3</sup>. En seconde lieu, qu'il existe une forte homologie entre les fondements culturels de la société algérienne et les modes de gestion souhaités par l'ensemble des salariés.
2. Le travail d'ENORI s'est profondément inspiré des travaux de HOFSDTEDE, notamment de son ouvrage « *Conséquence culturelle dans le milieu du travail* » ; où il étudie les dimensions culturelles

---

<sup>2</sup> ENORI, culture et management en Algérie : étude qualitative, Alger, rapport de recherche, 1991.

<sup>3</sup> Hiatus culturel et non décalage culturel, Chicago presse, 1964, chap7

structurantes aux milieux de travail. Il analyse le milieu de travail en considérant quatre démentions principales qui regroupent l'ensemble des problématiques présentes en entreprise. Les dimensions sont : la distance hiérarchique, l'individualisme, collectivisme, le contrôle de l'incertitude et la masculinité et la féminité. Ces travaux sont limités aux filiales d'une grande multinationale dont il nous dit la culture organisationnelle est forte. La population visée par ses enquêtes œuvrait presque exclusivement dans le secteur de la vente et les services après vente. HOFSTEDE indique que la multinationale en question laissait beaucoup d'autonomie à ses filiales et pratiquait un recrutement endogène, y compris en ce qui concerne les cadres. En outre, les données de cette enquête ont été colligées entre 1967 et 1973.

## **2- TRAVAIL ET CRISE DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

Il importe de saisir la problématique du travail dans le contexte algérien, notamment que celle-ci est le vecteur de la socialisation socioprofessionnelle. Il est clair que les travaux effectués jusqu'à ce jour convergent en une seule problématique soulignant la crise du travail en tant que valeur sociale. A ce propos, on retiendra le travail de CHIKHI (1986) qui traite le travail en usine, selon lui, le travail comme catégorie centrale n'a pu émerger dans le système productif algérien faute de quatre dimensions essentielles : a) une hiérarchie technique et une gestion "productive" de la force de travail ; b) un fonctionnement stable et continu des ateliers ; c) un processus d'unification entre la sphère du travail et l'espace de reproduction de la force de travail ; d) un collectif de travail de type stabilisé.

En somme, la crise du travail provient du fait que le travail productif – ou le travail tout court – n'a pas été pendant longtemps la catégorie centrale de l'organisation de la production sociale ni au centre des



préoccupations essentielles des managers de l'organisation industrielle et du pouvoir central. Concernant les nouvelles formes de mise au travail on peut dire que si elles se caractérisent principalement par l'introduction de nouvelles normes de travail, d'un nouvel usage des rémunérations et d'un nouveau mode disciplinaire, elles se heurtent toujours aux obstacles et aux contradictions du système social dont la logique profonde reste inchangée. Le contexte économique de l'Algérie semble prendre une grande part dans une probable redéfinition de cette crise de travail, d'où il importe de d'introduire le contexte externe de l'entreprise pour donner une lecture fidèle de la culture d'entreprise ainsi que les processus qui s'ensuivent à savoir la socialisation et l'identification professionnelle.

### **3- DE L'OUVRIER MAJORITAIRE A L'OUVRIER SOCIAL**

Les travaux qui ont marqué l'identité professionnelle en Algérie sont nombreux, notre propos ici n'est pas de les présenter, nous allons surtout ceux qui semblent avoir touché le fil sensible qui module le travailleur algérien avec l'entreprise et sa société, et sur ce, c'est les travaux de GUERID de CHIKHI qui selon nous répond souvent à la contradiction qui vicie le climat professionnel et en même temps sévirent l'entreprise algérien.

### **4- IDENTITE PROFESSIONNELLE.**

Après cette présentation, ci-dessus, plus ou moins exhaustive sur la culture de l'entreprise et le travail en Algérie, nous pensons qu'un arrière-plan théorique nous serait très utile pour baliser l'identité dans sa socialisation professionnelle. De ce fait, les travaux de SAINSAULIEU et Dubar semblent répondre le mieux à nos perspectives ; dans les paragraphes ci-dessous une littérature, à son tour, exhaustive sur l'identité professionnelle selon SAINSEULIEU et Dubar. Ainsi, corollairement à la

culture de l'entreprise et la valeur sociale du travail, il importe de cerner les différentes relations émanant au travail des employés (dépendamment de leur appartenance hiérarchique) dans le but de voir leur degré d'influence sur les comportements et sur la construction identitaire.

« *L'identité est produite par l'articulation d'une identité attribuée par autrui et d'une identité par soi construite à travers la trajectoire antérieure* » (DUBAR, 2000 : 186). En psychologie sociale, l'identité est considérée comme : une idée, synthèse qui montre l'articulation du psychologique et sociale chez l'individu (Gustave, 1996 : 76) C'est une recherche récursive pour se découvrir à soi même et pour les autres. Savoir la caractéristique fondamentale de la personne qui permet de dire et de montrer son soi à travers l'influence sociale et l'expérience vécue (Dubar Op.cit.).L'identité est la résultante des interactions entre les individus et la société, c'est une construction représentative de soi dans son rapport à l'autre et à la société (Gustave, *Op.cit.*). Elle est comme la résultante d'une double transaction entre l'individu et les institutions « *notamment leur entreprises* », d'une part, et entre l'individu confronté à un changement et à son passé d'autre part ». C'est toute la trajectoire antérieure a l'individu et des différenciations d'attitudes, d'opinions confrontés à échangent et des situations nouvelles transformations de l'emploi, des modes de gestion de l'emploi, chômage, retraite. L'identité dépend des relations avec les autres et aussi des rapports au travail (*Ibid.*)

Par ailleurs, Durkheim. définit l'identité comme la capacité d'influencer sur les autres et d'entrer dans des stratégies d'acteur. Ainsi l'identité professionnelle, dans cette conception, « serait donnée par les groupes professionnels qui sont chargés d'initier les membres aux règles, aux idées, sentiments et de intérêt de leur communauté et de travail. De ce fait, l'identité de l'individu au travail se définit par l'influence de ses

partenaires et par son appartenance à un groupe professionnel, le fait d'occuper un emploi reconnu et d'exercer un travail avec eux c'est conférerait une forme d'identité professionnelle.

En somme, pour reprendre la définition de SANSAULIEU : « *l'identité professionnelle est la façon dont les différents groupes du travail s'identifient aux paires, collègues, clients .....* ».

### **Les quatre types d'identité**

Dubar, dans son analyse de l'identité des salariées dans le domaine professionnel au sein des entreprises industrielles, dégage une typologie identitaire de quatre types d'identité liée à des parcours types d'emploi formation. (SAINSAULIEU, 1997)

*a) L'identité d'exclue* : Liée à des activités peu qualifiées et des opportunités d'évolution limitées, mais aussi des anciens métiers non convertibles ou l'on dépend. En fin de compte, beaucoup du chef et de la seule stabilité de son emploi pour bâtir une image de soi valable et totalement liée au travail. Une telle identité est fragile et dépendante, car l'individu ne dispose d'aucun atout pour modifier quelque peu les transactions avec son environnement. Il est son métier et son poste et, si on le supprime, il perd la dignité et la valeur de soi. Toute transformation de l'entreprise est donc une menace grave sur l'identité personnelle (SAINSEULIEU, 1997 : 223-224).

*b) L'identité bloquée* : Concerne l'ouvrier dont la compétence inclut à l'expérience du poste de travail toute une série de savoir-faire (réglages, gestion, organisation et contrôle des produits) qui implique une connaissance de toute l'entreprise et de ses fonctions. Mais ces connaissances techniques acquises sur le tas et avec des stages de formation-perfectionnement places les ouvriers en

compétition avec les jeunes technicien diplômés qui ont plus d'atouts de carrières. S'ils continuent de vouloir progresser dans leur spécialité, leurs chances dépendent de transactions avec l'entreprise, qu'il ne maîtrise pas. Ils restent ainsi en crise de définition pale métier. Cette identité peut aussi apparaitre chez les cadres de haut niveau lorsqu'ils se trouvent bloqués à l'échelle extérieure, alors qu'ils ne s'estiment pas aux limites de leurs compétence (*Ibid.* : 224).

*c) L'identité de promotion et d'entreprise* : Les personnels ouvriers, techniciens ou cadre qui s'adaptent aux politique de gestion des ressources humains, de flexibilité et de mobilité face aux menaces sur l'entreprise dont ils se sentent solidaires, à la condition de bénéficier de nombreuses formations accompagnant leurs changement de fonction, d'établissement et de métier et de pouvoir réaliser progression au cœur de cette mobilité. La réussite de l'entreprise est le moyen de leur réussite professionnelle et social. Ils évoluent par un enrichissement constant de leurs savoirs techniques, d'organisation et de gestion. Mais de telles promotions internes choisies et réussies conduisent à une rivalité avec les diplômés (*Idem.*).

*d) L'identité indépendante* : Concerne des jeunes diplômés, toujours demandeurs de plus de formation. Cette identité n'est pas centrée sur l'entreprise mais sur des carrières indépendantes. Vers des professions de conseil ou la création d'entreprise. On y refuse les responsabilités d'encadrement, mais on cherche à s'attacher à des réseaux de collègue et à s'affirmer par des projets individuels en constante reformulation. Ces jeunes diplômés n'ont pas la conscience de solidarités internes et vivent comme décalés par

rapport à l'entreprise ou aux milieux professionnels et syndicaux. Une crise permanente d'identité est plutôt leur mode de définition parce qu'ils rejettent l'avenir en entreprise, tout en profitant des moyens offerts pour définir un projet de réalisation extérieure pas vraiment achevé (*Idem.*).

Dans le même registre SAINSEULIEU [*Idem.*] rénumère quatre types modes identité au travail qui sont présentées en infra.

- e) **L'identité fusionnelle** : Dans les relations, ou le collectif est valorisé comme un refuge et une protection contre les divergences et les clivages. Le rapport au chef ou au leader est indispensable pour orienter le group. Les valeurs de la masse, de l'unité, de la camaraderie, l'emportent ici.
- f) **L'identité de négociation** : On la retrouve principalement chez les professionnels ouvriers, mais aussi, chez les employés et agents techniques exerçant un métier, ou encor chez les cadres ayant de véritables responsabilités d'encadrement. Cette culture est caractérisée par la grande richesse affective et cognitive des relations interpersonnelles, ce type d'identité valorise la solidarité, la différence et l'expérience de groupe.
- g) **L'identité affinitaire** : Apparaît dans les situations de mobilité socioprofessionnelle prolongées. Dans cette position, ce sont les thèmes de l'exclusion du groupe et des affinités sélective qui paraissent marque la vie relationnelle. les groupes sont considérés comme dangereux, par ce que qu'on y voit des freins à sa promotion individuelle, et qu'en les quittant vers le haut on se sent considéré comme traître et transfuge à la classe ouvrière ou à la collectivité d'origine.

**h) L'identité de retrait :** Elle se caractérise par une très faible entrée dans le jeu des relations interpersonnelles et collectives avec les pairs. Le rapport au chef est alors d'autant plus important que les autres formes de relations sont minorées, tout passe par le chef qui doit être à la fois compréhensif et responsable, voir autoritaire si l'on veut être parfois protégé.

### **La socialisation professionnelle**

La socialisation est un processus interactif et multidirectionnel, elle suppose une *transaction* entre le socialisé et les socialisateurs ; loin d'être acquise une fois pour toutes, elle implique des négociations permanentes au sein de tous les sous-systèmes de socialisation. Comme l'écrit Percheron « *la socialisation prend figure d'événement, de point de rencontre ou de compromis entre les besoins et désirs de l'individu et les valeurs des différents groupes avec lesquels il entre en relation* » (Dubar, 2000). De ce fait, elle est un processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relation. Se socialiser c'est assumer son appartenance à des groupes (d'appartenance ou de référence).

Durkheim explique que c'est à travers le processus de socialisation que la personne adopte les normes et les valeurs développées au sein de la société. La réflexion de Durkheim l'interprétait comme l'acquisition de connaissance, d'idées et de formation qui permettent à l'individu d'être orienté sur le marché de travail et ainsi construire une identité professionnelle. Le processus de socialisation doit normalement aboutir à l'adaptation des personnalités individuelles au système social tel qu'il fonctionne dans ses structures les plus profondes. C'est la conformité précoce des individus aux normes et aux valeurs qui est assurée par les agents socialisateurs qui ont eux-mêmes été socialisés dans ce système et qui ont été légitimées pour assurer leur rôle socialisateur.

La socialisation professionnelle est conçue à la fois comme une *initiation*, au sens ethnologique, à la culture professionnelle et comme une *conversion*, au sens religieux, de l'individu à une nouvelle conception de soi et du monde, bref à une nouvelle identité. Trois mécanismes spécifiques de la socialisation professionnelle sont particulièrement expliqués par Hughes :

- **Le passage à travers le miroir** : Qui consiste à « regarder le spectacle du monde de derrière lui, en sorte qu'on voit les choses à l'envers comme écrites dans un miroir ». C'est une sorte d'immersion dans la culture professionnelle qui apparaît brutalement comme l'inverse de la culture profane et pose l'angoissante question de la manière dont les deux cultures interagissent à l'intérieur de l'individu.
- **L'installation dans la dualité** : Entre le « modèle idéal » qui caractérise la dignité de la profession, son image de marque, sa valorisation symbolique et le « modèle pratique » qui concerne la tâche quotidienne et les durs travaux, et qui n'a que peu de rapports avec le premier. Hughes signale que cette distance entre les « modèles sacrés » et les « diverses voies de la pratique quotidienne » est un constant débat au sein des groupes professionnels et que les luttes pour garder le contrôle des tâches nobles, constituent une clé de la compréhension du milieu professionnel caractérisé par une tendance constante à ce que les activités auxiliaires et routinières deviennent des fins en soi.

**L'ajustement de la conception de soi** : Ce mécanisme selon Hughes « c'est la prise de conscience de ses capacités physiques, mentales et personnelles, de ses goûts et dégoûts avec les chances de carrière que le professionnel peut raisonnablement escompter dans la fut

**CHAPITRE 3**  
**DISCUSSION**  
**ET**  
**ANALYSES DES**  
**ENTRETIENS**



## **PREAMBULE**

Il s'agira dans ce chapitre d'étaler les entretiens réalisés sous forme d'une auto-analyse, les discuter un par un pour qu'ensuite une analyse synthétique sera esquissée en vue d'obtenir un tableau global sur la culture de l'entreprise véhiculée dans la DTGB chez les cadres intermédiaire notamment. Les contradictions qui peuvent caractériser les propos de nos informateurs ne diminuent pas de leur valeur heuristique au contraire elles peuvent expliquer une réalité qui semble non singulière à la DRGB.

### **1. DISCUSSION DES ENTRETIENS**

#### **- Le premier enquêté**

Notre premier informateur, marié, occupe un poste de responsabilité, cadre financier, a été recruté en 1985 suite à un contrat. Ces premiers moments n'étaient pas faciles ; son acceptation prenait du temps et au bout de six mois, un sentiment d'adaptation est ressenti.

C'est ainsi, qu'au fur et à mesure que le temps passe la personne s'approprie son milieu du travail. Toutefois ce milieu ne peut aucunement être sain, souvent traversé par des moments de crise et vicier l'ambiance régnante et même nuire à l'esprit du groupe. Ce dernier est forgé par la difficulté car c'est dans ces moments qu'il y a un recours à l'autre et au groupe d'appartenance contrairement dans les moments sains, conformément à ce qui est dit par notre informateur : *«...l'esprit de groupe est forgé par la difficulté, lorsque nous avons un travail difficile l'esprit de groupe il y est, et lorsque nous avons un travail facile il n'y est pas... »*. D'ailleurs ; selon lui ; l'esprit du groupe est plus présent dans les services qui sont les plus exposés aux difficultés, cependant il importe aussi de connaître les difficultés en question, car à chaque service de n'importe quelle appartenance hiérarchique recèle ses propres difficultés et problèmes ce qui

diffère surtout c'est plutôt la manière avec laquelle la difficulté est gérée. Aussi, l'existence d'un potentiel de compétitivité peut nuire à l'esprit du groupe, c'est ainsi que dans son niveau financier potentiellement un service d'opportunité peut générer des envies qui jaloussent les membres du groupe.

« ... [Notre] département de qualité et de la maintenance [...] est composé de quatre services, mais l'esprit de groupe n'existe que chez les mécaniciens... ». Il est clair que ces propos annoncent que l'esprit du groupe dépend de la nature du métier et où l'existence du groupe peut être menacée.

Pour le déroulement des relations hiérarchiques et la distance administrative ; l'informateur souligne les différences qui semble exister à leur niveau, elle diffère d'une personne à une autre, pour lui chaque cas est un cas particulier ; en conséquence, la distance administrative semble en étroite liaison avec les structures d'appartenance, d'où la connotation des structures qui émane de ces distinction : « Ici c'est un cas particulier chaque individu est un cas, moi personnellement j'ai jamais de Soussi avec mes hiérarchies, et pour distance administrative c'est des structures. »

La réussite professionnelle peut prendre plusieurs formes, dépendamment de la personne ; et qui interpelle à la fois sa socialisation son appartenance socioprofessionnelle ainsi que sa socialisation et les normes intériorisées auparavant, c'est ainsi qu'on peut trouver la maîtrise et la fierté qui vient avec. La parité des chances semble existé, cependant elle peut être aussi influencée par des éléments intrinsèques qu'extrinsèques : « on peut accorder une promotion par mérite comme on peut la retirer par ce qu'il mérite ».

Le travail à SONATRACH, Selon notre informateur, change ; sinon s'améliore, ceci peut être imputé à l'introduction de nouvelle technique de gestion ainsi que l'avènement d'un matériel qui engendre forcément un gain

dans le temps de travail : « *plus de temps libre, où je peux faire mes affaires, par exemple faire un papier ou visiter quelqu'un...* ». À ce temps libre s'ajoute les conditions de travail, jugées suffisantes ainsi que la prise en charge en son sein, entre autre, la restauration qui semble satisfaire notre informateur. Par ailleurs, l'entreprise peut faire mieux en ce qui concerne la prise en charge, et les œuvres sociales, a cet effet, organiser des rencontres et des sorties familiales par exemple.

En ce qui concerne les difficultés socioprofessionnelles, notre informateur indique que, jusqu'à l'âge de 50 ans, il n'a aucunement rencontré des difficultés, or avec les nouveaux recrues, les jeunes notamment, il enregistre des difficultés de communication et un manque de maturité, soit sur le plan professionnel ou sur le plan relationnel.

Bien que notre interviewé déclare : « *[n'a] pas besoin d'appartenance* ». Ceci ne peut être tenu en considération notamment que nous tenterons dans les entretiens suivants de tirer les indicateurs révélateurs de cette dimension. Il importe aussi de rappeler que cette dimension est dépendante du contexte social, dans la foulée notre informateur indique ne jamais parler de son travail dans son entourage social, surtout à la maison avec la famille notamment. Mais, ceci n'est pas maintenu en dehors de la sphère familiale, c'est ainsi que des discussions peuvent être abordées à ce sujet avec des amis et des connaissances hors travail.

#### - **Le deuxième enquête**

Le second entretien s'est déroulé avec un cadre supérieur, 52 ans marié, diplômé universitaire, y travaille depuis 1986, juste après sa formation universitaire. C'est ainsi, ses premières années il était affecté au Sud, pour qu'ensuite il ait été réaffecté à Bejaia.

Selon notre informateur, un esprit de groupe existait auparavant, or des nos jours, les conflits n'arrêtent de prendre le dessus dépendamment des personnes « *les mentalités [qui] changent* ». La distance administrative s'affiche dans un cadre légal où la hiérarchie suit sa pratique, cependant elle n'est pas figée, bien au contraire, d'une extrémité à une autre, d'une distance rigide à une distance flexible et souple dépendamment des personnes, « *la bonne relation avec la hiérarchie [...] tout dépend gens* ».

Dans cette perspective, les conditions de travail apparaissent favorables ; et il va sans dire qu'il y a toujours ceux qui se plaignent pour discréditer ces conditions « *il y a des gens qui sont jamais content, mais il faut dire la vérité, il y a le transport, restaurant avec un repas équilibrer, une crèche pour les enfants, les couvertures sociale* ».

Le travail à SONATRACH garde ainsi la même allure avec les mêmes habitudes, d'où ce sentiment d'un bien être d'appartenir à SONATRACH « *le travail à SONATRACH rend [la] vie heureuse, [avec] un salaire qui permet de gérer la situation sociale, [et de] s'épanouir.* » au-delà de ces confirmations, notre informateur n'hésiterait pas à quitter la SONATRACH « *s'il trouve mieux* ». Selon lui l'organisation en cours est appréciable et suffisant. Ceci nous met face à une contradiction et qu'il importe de la creuser, d'emblée le mieux est représenté par le salaire, la contrepartie, pour répondre à ses engagements sociaux. D'autre part, aucune remise en cause du travail lui-même ni de son environnement. Une dichotomie bien saillante entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Ce qui renforce aussi cette orientation est l'absence de toute discussion dans la sphère privée concernant le travail. Il n'est pas question de l'introduire dans le milieu familial. Une première lecture s'annonce c'est un manque d'identification au travail, et le travail n'est considéré qu'à travers sa contrepartie le Salaire.

Dans cette contextualisation la réussite, à son tour peut fluctuer d'une personne à une autre. Elle s'explique aussi par l'ambiance de la personne et les objectifs tracés a priori ; notre informateur semble : « *lorsqu' [on considère son] milieu dont il est issu, il [affirme avoir] réussi.* ». La réussite de ce fait est guidée a priori, et souvent liée par une certaine promotion sociale qui évalue le statut social octroyé par le travail et les attributions qui l'accompagnent. Ceci nous mène à l'égalité des chances au sein de l'entreprise ; il importe de souligner par ailleurs que le contexte social et économique de l'époque semble favorisait un accès aisé aux poste de travail y compris pour les personnes issues de classe sociale diminue. Or que maintenant il est difficile de parler à un certain niveau, sans affirmer bien entendu, sur une quelconque égalité des chances à travailler à SONATRACH. Et c'est aussi vrai au sein de SONATRACH d'où une disparité semble sévir conformément au témoignage qu' « *il [n'] y a pas une égalité* ».

#### - **Le troisième enquêté**

42 ans, marié occupe un poste d'un cadre financier recruté suite à une demande de travail. Le contact dans les premiers temps était facile, notamment avec une expérience a priori lui servit de guide dans ce milieu professionnel ; ce qui lui a permis de tisser des bons rapports avec ses collègues favorisant l'esprit du groupe et bon climat de travail. Cependant, dans cet esprit de groupe, il faut se rappeler qu'il n'est pas figé, *a contrario* il varie dépendamment de ses membres et leur conditionnement, ainsi, cet esprit de groupe passe par des moments de perturbations viciant le climat sensé être sain. De ce fait, l'esprit du groupe est susceptible à l'état de ses membres, il y a celui qui peut se trouver à des moments difficiles d'entamer une discussion et à d'autre non, le côté de personnalité y joue à son tour une grande influence. Pour notre informateur « *[il ne] trouve pas*

*des difficultés pour communiquer* ». Ceci lui a favorisé des relations avec la hiérarchique.

Il n'est pas facile de parler sur la réussite professionnelle à SONATRACH, sans la lier au social d'où la difficulté d'annoncer une quelconque réussite professionnelle. Celle-ci n'est pas bien cernée ; « *Je la vois pas bien [...] l'essentiel je rentre chaque jour à la maison, ça me suffit* ». Cette déclaration porte un indice implicite concernant la réussite professionnelle qui est en fin de compte plutôt une réussite sociale, garantissant un état de stabilité d'une part et d'autre part c'est que le professionnel ne piétine pas sur son social. Ceci dénonce aussi une séparation entre le professionnel et le familial (personnel). Cette dichotomisation n'est pas fortuite, mais une conséquence qui est surtout due à une réalité de son travail : l'inégalité des chances qui paraît comme un déterminant sur ce point, d'ailleurs notre informateur déclare clairement l'absence de toute égalité de chance. «... *Il y a pas une égalité* ».

Par ailleurs, l'appartenance ne connote pas cette égalité mais plutôt le travail. Ce dernier alloue l'image convoitée et pour SONATRACH, elle affiche une bonne image du travail : qui est aussi liée d'un côté la personne à la compétence et l'esprit de responsabilité, et du côté de l'entreprise c'est plutôt lié aux bonnes conditions de travail et qui sont selon notre interviewé « *normale* ». Dans cet accoutrement socioprofessionnel, les habitudes restent les mêmes, ne se ment pas ; pour notre informateur l'appartenance à SONATRACH ne peut pas se concevoir comme « une fierté », il est « *un travailleur comme [tous] les autres* » d'autre part le frottement à d'autres entreprises peut aider à révéler plusieurs anomalies qui sévissent au milieu du travail et qui du même coup forme un rapport sans attache, ou sinon facile à se détacher c'est ainsi que nous retrouvons la même configuration du rapport, étroitement lié à la contrepartie « *Si, je trouve mieux je quitte* ».

*facilement[...] On est des êtres humains et j'ai déjà démissionné dans une entreprise mieux que cette entreprise pour d'autres conditions familiales. Je ne suis pas en train de faire des démarches pour quitter mais c'est je trouve mieux que ça je quitte facilement.* » Bien entendu, le détachement qui se réitère, et du même coup, nous retrouvons le côté familiale qui prend le dessus sur le travail et non le contraire ; et cette prédisposition au départ (démission) n'est en fin de compte qu'une affirmation des priorités. Par ailleurs, et contraire au précédent, notre informateur parle de son travail dans son entourage social ce qui fait qu'il fait participer son entourage qui peuvent même partager ses décisions de départ ou de rester. Par ailleurs, de son point de vue, une insuffisance est enregistrée sur le plan de la prise en charge médicale et où il importe à remédier.

#### - **Le Quatrième enquêté**

37 ans, célibataire, âgé de 37, diplômé universitaire, recruté suite à un concours, via l'ANEM, pour qu'ensuite recruté en tant que cadre financier. Pareil au précédent, le contact se faisait avec aisance, surtout avec son expérience requise d'avance. Une ambiance de travail qui semble satisfaisante, notamment avec un esprit de groupe tout le temps présent : *« ça ce passe très bien mais ça dépend aussi les gens »*. la même trame peut représenter cet esprit de groupe qui souvent est affecté par l'état de ses membres.

La relation avec la hiérarchie s'inscrit dans un respect mutuel, qui ne laisse pas les problèmes se faufiler dans tel rapport. *« Mon chef m'a dit toujours le chef il a toujours raison et quand il est en retard, [ce qu'] il est toujours pris. C'est le chef, il doit toujours le respecter... »*. Dans cette déclaration, il est saillante que la relation ici se lie dans une verticalité descendante, du coup la subalternité est exigée et nullement n'a besoin de justification.

Réussir sur un plan professionnel c'est une satisfaction plutôt personnelle ; il est vrai aussi qu'elle peut varier d'une personne à un autre c'est d'ailleurs ce qui déclare notre informateur « *satisfaction de soi, est un billant [qui se fait] à la fin de carrière par ce que ça peut basculer d'un moment à une autre* ». En même temps, possibilité d'un échec notamment que le parcours professionnel est parsemés de problèmes. Par ailleurs, et ce qui peut aussi s'expliquer par une carence d'égalité des chances qui fait que les carrières peuvent changer de trajectoire. Cette disparité qui se ressource du soubassement sociologique et culturel de l'Algérie.

Corollairement l'appartenance peut se lire dans un dédoublement de niveaux, sur un niveau social comme la société est x, sur un niveau social comme la société est perçu et représenté, et sur un niveau lié à SONATRACH elle-même et les conditions de travail qui sont cultivés au quotidien. Ainsi, « *[une] rigueur [qui accompagne] les bonnes conditions de travail* ».

Ceci explique aussi un habitus qui se structure le social dans le processus global du travail « Les habitudes n'ont pas changées » et une culture qui se transmise tout en se reproduisant. Au-delà de ses réalité du milieu ; qui selon nous semble peu ou prou sain, notre informateur ne cache pas sa disponibilité pour tout changement « *si je trouve le mieux je quitterai, mais à condition ici à Bejaia.* »

Toujours la même contradiction qui se réitère, sur le départ et qui semble se détermine d'emblée par le salaire. Cet indicateur, économique, qui n'est que le vecteur du social le balise et l'oriente selon le revenu. Un autre élément qui conforte une telle orientation s'affiche avec la séparation, pour ne pas dire le fossé, instauré entre la sphère travail et la sphère personnel et familiale notamment ; ce qui est confirmé par cette déclaration



qu' «à partir de 16 :00, [il] ne parle jamais de [son] travail dans son entourage social. »

Par ailleurs, il semble que la prise en charge est appréciable pour notre informateur, un avis qui n'est pas partagé, surtout avec le précédent marié père de famille.

- **Le cinquième enquêté**

38ans marié, diplômé universitaire, occupe un cadre technicien, département mécanique, mécanique. Le contact, d'après lui, était très facile.

Le département mécanique cultive une ambiance favorable pour le travail, et facilite le contact entre collègues, une harmonie qui s'explique aussi par le trait technique et une complémentarité qui semble de mise. Or, dans les autres, l'inanité qui est due à l'absence d'une complémentarité débouche clairement sur une fraction entre eux. « *Il y a pas une procédure bien défini, c'est des interprétations personnel[le]* ». L'indétermination des procès et des procédures d'une manière précises et formelle, ouvre une grande marge à des interprétations personnelles et balaie toute tentative de coordination ou de complémentarité

La relation avec hiérarchie est « *administrative* » une connotation au formalisme administratif qui est aussi dû au trait présent chez les technique et qui découle directement du trait de la complémentarité.

Par ailleurs, une confusion qui s'affiche dans la réussite professionnelle et sociale « *c'est de quitter le pays* », de cette déclaration plusieurs supposition peuvent émerger et leur discussion peuvent dépasser largement les frontières de notre thématique, mais ce qui est vrai est que dans le sociologique tout est lié. Conséquemment, la réussite professionnelle

est vue de la même manière que les précédents se focalisant sur la contrepartie, donc la réussite professionnelle est « *une réussite pécuniaire* ».

Par ailleurs, l'égalité des chances ne semble pas claire, et les opportunités semble liées au capital social, qui s'explique par le relationnel, qui peut ou non favoriser cette égalité dire que « pour l'égalité des chances, chacun prend sa part » c'est reconnaître ce capital et non mérite, et qui peut aussi renforcer l'idée d'une culture intériorisée dans le soubassement sociologique.

« *Il y a une discipline, [et] une certaine rigueur* » dans cette déclaration le caractère disciplinaire qui en fin de compte est le trait marquant de SONATRACH et la distingue des autres et détermine d'avance les conditions de travail, qui selon nos informateurs, jusqu'à maintenant, sont bonnes. Selon notre informateur, le travail à SONATRACH prend d'autres habitudes débouchant sur un temps libre qui est surtout dû à l'allégement facilitant les tâches, notamment, avec l'introduction des moyens technologiques dont on comprend l'abondance du temps sans travail et qui à son tours, s'il est mal géré peut générer l'oisiveté.

L'appartenance ici est vue autrement dont : « *[il se] consacre, se donne à fond, ne triche pas, mais pour [refuse] de s'investisse encore plus* ». Souvent, pour ceux qui ambitionne une carrière évolutive dans la même entreprise sont disponible à plus d'effort, or dans la cas contraire, l'employé s'abstient à tout investissement en plus et non indemnisé ; il est aussi bien de rappeler que notre informateur projette de quitter et l'entreprise et le pays. Après la fin du travail « à partir de 16 :00 est un autre monde » c'est la fin du travail. C'est ainsi tout discussion sur le travail est éviter en dehors de l'entreprise, notamment dans son entourage social. La prise en charge, par ailleurs, est jugée satisfaisante notamment sur le plan médical, « *il y a aussi des colonies de vacance pour les enfants* ».

- **Le sixième enquêté**

38 ans, diplômé universitaire, occupe un poste de responsabilité, cadre technicien depuis 2001 suite à un concours. « *Travailler à SONATRACH, c'est une assurance dans le poste et dans le salaire ...* » il va sans dire que le travail ici prend une signification très profonde à la fois une stabilité de poste et une garantie contre l'incertitude de l'avenir, le spectre du chômage.

Ayant déjà accumulé une expérience ailleurs, son entrée à SONATRACH « *le contact était très facile* ». Un aspect prélude une bonne ambiance professionnelle ; d'ailleurs, « *l'esprit de groupe est présent* ». Par ailleurs, en ce qui concerne la relation directe avec le chef hiérarchique, l'âge peut être un déterminant dans la nature de ce type de relation : le feedback est plus présent chez le responsable jeune que chez le responsable âgé qui semble se distinguer par des difficultés de communiquer.

L'égalité des chances semble brouillée notamment avec « *des promotions qui ne sont pas mérité* ». Ce conditionnement n'ambitionne guère une parité et c'est toujours d'autres considérations qui s'incrument pour donner lieu à des inégalités non-dits.

Il est sans rappeler que SONATRACH a introduit les nouvelles technologies et des nouvelles procédures de gestion facilitant le travail, pour donner lieu à un temps libre corolairement de nouvelles habitudes s'installent « *[auparavant], il n'y a avait pas un temps libre pour faire mes affaires, mais maintenant non* ».

L'appartenance à SONATRACH se distingue surtout par « la vie de groupe », la discipline aussi, mais celle-ci est dépendante des personne et sous quel angle elle est perçue. Mais, cette discipline s'accompagne aussi avec les bonnes conditions de travail et l'adéquation de l'équipement. Bien

que l'informateur manifeste sa satisfaction du point de vue condition de travail, il ne cache pas sa disponibilité dans la mesure où « *une occasion [se présente ailleurs] ailleurs, [de] quitter la SONATRACH* ». Sans se distinguer des autres, le salaire, l'accumulation du capital financier, est toujours un déterminant dans les ambitions qui habite la personne. Ainsi, ici le salaire est le vecteur essentiel qui guide la personne et l'oriente dans ses décisions futures dont son social est sensiblement affecté.

Par ailleurs, concernant la prise en charge et son service social, SONATRACH n'épargne aucun n'effort dans ce sens : des activités sportifs, des sorties entre autres pour les femmes, les colonies de vacance pour les enfants.

- **Le septième enquêté**

Âgé de 37 ans, diplômé universitaire, occupe le poste de technicien, depuis son recrutement.

Le contact se faisait aisément, et l'intégration sans aucune embuche. L'esprit de groupe est très présent ici, « *[d'ailleurs], c'est la chose qui est resté, ici, surtout le respect entre nous* », de ce fait le contact intergroupe se notamment passe avec aisance ainsi que les relations avec l'administrative, l'interservice et/ ou interdépartemental ne font pas l'exception. Dans la continuité, l'inégalité des chances qui persiste, dans les promotions entre autre, qui sensée accompagner le mérite et compétence, sont plutôt se dérouler par affinité. L'introduction des nouvelles technologies et des nouveaux procédés de gestion ont changé énormément en générant du temps libre, permettant à de nouvelles habitudes de s'installer, ceci permet implicitement à utiliser ce temps pour des fins personnels que professionnel, « *ici un peu de temps libre et un peu de travail par rapport au privé.* »

Par ailleurs, l'appartenance se résume surtout dans la discipline, cependant abus disciplinaire peut déboucher sur des refus et des contestations pouvant affecter cet appartenance pour des comportements déviants comme le témoigne notre informateur : *« je suis un cadre, je n'accepte pas facilement des ordres et mais le problème que le chef il croit que il est la pour remet les ordres c d r il faut être soumis et moi personnellement je ne peux pas accepter »*

Il est clair aussi, la pratique de l'autorité est surtout liée par un modèle hérité, avec des responsabilités qui ne s'acquièrent qu'après plusieurs années, de ce fait l'ancienne génération véhicule un modèle autoritaire qui ne rime pas avec les nouveaux recrues et qui peut vicier le milieu du travail même avec de bonnes conditions de travail. Ceci peut engendrer un sentiment de détachement envers la « SONATRACH c'est de perdre de temps. », ceci révèle un refus inconscient et un détachement de son entreprise ou de son travail. Sinon, la SONATRACH, selon notre informateur, déploie des efforts concernant le service social, et ambitionne une dynamique entre collègues en organisant des activités sportives, des sorties etc.

#### - **Le huitième enquêté**

Âgé de 52ans, marié, responsable du service de la formation. Le choix de la SONATRACH est surtout dû à sa réputation internationale, stable, et qui évolue dans le temps notamment dans son secteur hydrocarbure réputé par sa dynamique.

Dès le début, le contact se présente bien et favorise à la fois une bonne adaptation. Auparavant il réalisait un travail administratif ; présentement, il occupe un poste qui répond à ses aspirations.

À-propos des horaires de travail, l'informateur déclare sa préférence de l'ancien fin de semaine, où il appréciait travailler les jeudis notamment

dans le travail de récupération, présentement avec le changement de la fin de semaine, et l'impossibilité selon lui de travailler comme avant le samedi, l'oblige à être coulé à son poste de la première heure jusqu'à la sortie : « *présent de 8h jusqu'à 16h, [sans] bouger* » ; avec l'introduction d'un nouveau système des badges imposant un régime stricte. Dans ce changement, les nouvelles valeurs qui s'inculque modulant l'employé à son nouveau contexte culturel ; et du même coup imprègnent l'appartenance à SONATRACH notamment les questions de rigueur et discipline ajouter aux équipements qui affecte directement sur les conditions de travail.

Bien que la discipline soit de mise, celle-ci peut constituer des inconvénients ceci s'explique plutôt avec les nouvelles orientations personnelles que collectives. D'ailleurs la motivation et de la volonté et la conscience professionnelle se conjuguent difficilement dans l'environnement actuel « *chacun pense qu'à lui, et pas pour l'intérêt de l'entreprise* ». Il en ressort de cette déclaration l'intérêt personnel qui prime sur autre chose. Une telle orientation peut facilement rendre l'ambiance de travail très tendu.

Les bonnes conditions de travail sont toujours de mises pour toute entreprise. La richesse de SONATRACH c'est qu'elle peut faire mieux, le changement apporté avec l'introduction du matériel informatique. Cependant, ce n'est pas suffisant une amélioration « *est de mise* » ; l'internet entre autre, la maintenance qui indispensable semble insuffisante et ne répond pas efficacement : « *[il] y a le minimum* ».

Par ailleurs, la restauration c'est en plus c'est « *le remplissage* », où la quantité prime sur la qualité. « *Cuisiner pour trois mille personne et pour quelque personne ce n'est pas pareil ajouté l'hygiène* » il est y a, bien entendu, des superviseurs et les contrôleurs qui s'occupent de ça.

Sinon, l'organisation en cours est appréciable et semble suffisant pour répondre aux exigences du travail. En ce qui concerne la prise en charge, et le côté social, des garderies d'enfants l'offre des services médicaux. Aussi, SONATRACH organise des fêtes souvent lors des événements : le 24 février la nationalisation d'hydrocarbure et le 1<sup>er</sup> mai et des colonies de vacances pour les enfants chaque année durant l'été. Sur un plan médical,

L'esprit de groupe est toujours présent au milieu de travail donnant ainsi naissance à un climat convivial. Au-delà de cette ambiance favorable ; l'inégalité, dans les promotions, vicie cette ambiance « *ce n'est pas évident généralement tout se fait pas selon le mérite* ». Seulement, la bonne communication demeure toujours. Dans meulage, la relation avec la hiérarchie est la facilité aucune difficultés qui entrave le processus communicationnel notamment avec via des courriers électronique.

#### - **Le neuvième enquêté**

42 ans, célibataire, occupe un poste de responsabilité « cadre des travaux neufs » comme sous-directeur. Orphelin du père, sa mère l'a toujours soutenue et poussé à donner de son mieux. D'ailleurs c'est elle qui l'a encouragé soit dans les études soit dans son parcours professionnel.

« Depuis mon jeune âge, en passant [devant l'entreprise], on me disait que si [je] réussissais dans les études [je] peux travailler à SONTRACH, » notamment que celle-ci, par rapport à d'autres industries, occupe une place importante. Après des études dans l'école pétrolière à *Boumerdas en se spécialisant dans le transport d'hydrocarbure*. Après une petite expérience dans l'enseignement au sud et à Hassi-Massoud, plus exactement, avec des étrangers où j'ai pu comme même décrocher un poste à SONATRACH.

Mon installation à Bejaia, SONATRACH, était difficile, surtout que je ne connais personne en son sein. Mes premiers contacts n'étaient nullement faciles notamment avec mon responsable hiérarchique direct "chef de département".

Depuis son recrutement en 2006, suite à un test ont il a été classé en tête de liste, avec l'aide d'Allah et quelques braves hommes qu'ils ont aidé.

Pour ce qui en est de relations entre collègue, tout dépend de l'éducation de la personne. Il y en a qui ont du civisme et ceux qui évoluent avec les gens. [Cependant] pour ceux qui ne manifestent aucune empathie dans leurs relations, je m'abstiens à toute communication avec eux. Il y a un médecin, par exemple, que je n'estime guère, il ne fait pas son travail convenablement ; c'est SONATRACH, du coup, il en profite.

« Si vous travaillez, ne parlez pas trop, et il est préférable de se tenir au bonjour bonsoir et des signes de politesse. C'est une question d'éthique le respect dans le travail.

Souvent dans le travail, y en a des gens avec qui on se sent bien, où on peut trouver un esprit du groupe, mais c'est toujours un groupe restreint : question d'échanger des idées.

« C'est claire qu'il y a qui s'enfuient de la responsabilité et d'autre méfiant, d'ailleurs c'est pour cela que la nature des relations avec la hiérarchique se différencie d'une personne à une autre. »

La réussite, c'est une évolution continue, avoir le bac, puis le diplôme décrocher un boulot et améliorer ses compétences, mais surtout avoir la conscience professionnelle. L'évolution au travail [pour lui] est importante, bien que les chances offertes ne soient pas pareilles dépendamment des structures d'affiliations.



Il importe dans toute entreprise d'instaurer une certaine rigueur et discipline, or notre informateur affirme qu'il fait le contraire : « je [ne] suis pas discipliné, je vis des situations de colère ; par exemple dès fois [j]'envoie à quelqu'un un travail et il ne reçoit aucune suite [de sa part] et puis quand je me plains au chef, celui-ci [ne] prend pas ça en considération.

Le travail, ici, ne garde pas la même allure, ça s'est vraiment changé. Pas de sport, le manque de sommeil, tout simplement le travail le stress, surtout dans les moments de surcharge du travail obligé de terminer le travail, pas de temps de répit. Or que d'autres collègues s'amuse. À des moments, je suis appelé à remettre au directeur un travail censé se faire en une journée dans une durée d'une heure... »

Je travaille souvent jusqu'à 20h00. Ça m'arrive aussi de travailler jusqu'à 3h00 du matin et même ça m'arrive, pas tout le temps heureusement, de passer toute une nuit pour une urgence.

Pour décompresser je me rabat sur la cigarette et l'alcool, et je ne peux plus me défaire » et puis cette surcharge de travail me prive de ma vie privée et les rencontre avec des amis de mon entourage social. Etriqué, aucun temps libre pour des sorties et faire des rencontres, d'ailleurs ce qui explique que je demeure toujours célibataire. Et mes amis sont la plupart des musiciens, ça fait comme même une rupture.

Pour le congé, il le prend durant le mois de jeûne « ramadhan ».

Le sentiment d'appartenance à SONATRACH, n'est en aucun cas considéré, pour lui, comme une fierté, qu'auparavant ce soit la réalité, c'est le temps qui a changé.

L'informateur manifeste clairement sa prédisposition à se détacher de cette appartenance pour une autre plus payante : « je peux quitter SONATRACH pour un salaire mieux avec moins de charge »

Les conditions de travail sont moyennes, il y a l'Internet. pour la restauration, celle-ci est aussi moyenne, bien que notre informateur préfère celle préparée chez soi.

SONATRACH assure une bonne prise en charge médicale et sociale ; des colonies de vacances pour les enfants et des activités sportives. Parfois même des fêtes, oui mais uniquement pour les femmes.

- **Le dixième enquêté**

37ans, marié, licencié en sciences économique, occupe un poste de responsabilité dans le service de comptabilité. Il a été recruté en octobre 2005 via l'agence de placement ANEM, et ce après une après 17mois d'attente ou il a passé le test le mois de juin 2004. Ce n'était pas facile, en voyant les amis émigrer. Fuyant la situation du chômage, il a travaillé, sans le bulletin officiel de recrutement, il ne s'est pas focalisé sur une entreprise précise, croire au destin. Et dans le travail, tu trouveras toujours quelqu'un qui va t'orienter.

Le climat relationnel se déroule dans un contexte de bienveillance bien sûr avec ceux qui veulent créer une ambiance de groupe. Dans le département de comptabilité, il y a une vingtaine de personnes, tu ne pourras pas de mettre d'accord avec tout le monde, c'est impossible, chacun son tempérament et sa vision des choses. [C'est pour cette raison] la personne doit manifester une certaine sociabilité, et aider. Il faut bien faire des efforts, n'attend pas toujours que les gens viennent envers toi. Et supporter encore, sinon on s'en sortira pas. Le climat relationnel, c'est

donner à chaque personne son “care”. et il y aura toujours des difficultés, il faut essayer de débloquer.

Dans la relation avec la hiérarchie, malheureusement, il y a des préjugés : par exemple une personne hésite de parler avec le directeur, or tu n’as qu’à suivre les procédures et respecter la réglementation. Et pour réussir, il faut être motivé. Mais aussi avoir de la volonté et être flexible. Tu peux juger la personne du premier coup, c’est pareil pour la réussite. Réussir dans un métier, il faut avant tout aimer. Rien n’est parfait, d’ailleurs, on comprendra aussi le favoritisme et les inégalités des chances qui existent au sein de l’entreprise, mais le plus dur c’est quand un chef fait entrave à quelqu’un de compétent. Ça, c’est contraire à l’éthiques de travail « c’est comme tu as un bon médecin, et tu le mets de côté, il y a un risque ».

Malheureusement il faut le dire : l’environnement de l’entreprise ne garantit pas une rigueur dans le travail, et c’est pareil pour la discipline. Cela n’empêche pas qu’il y a des personnes rigoureuses et disciplinés et qui méritent bien du respect. Mais c’est vrai aussi que tout cela est lié avec les conditions de travail en général. Bien que les conditions de SONATRACH par rapport à d’autres et dix fois mieux, mais l’être humain est l’éternel insatisfait ; il demande toujours plus sans apprécier ce qui l’a sous ses mains.

La restauration pour moi est déplorable, d’ailleurs c’est pour cette raison on interdit l’accès aux stagiaires. Ce n’est pas évident, surtout qu’ils font des prévisions à long termes, que de la quantité ; alors c’est pour cela, mais ? Heureusement que le niveau d’hygiène est acceptable.

Travailler à SONATRACH c’est toujours le même horaire de travail, elle a gardé de ses habitudes, mais il se peut qu’il y’a des changements pour ceux qui travaillent par équipe. Seulement, il semble que dans des cas

d'urgence, pour les concernés de plus près, sont appelés à travailler jusqu'à la fin de la soirée pour régler l'urgence. La relation employé et employeur est un peu ambiguë, d'une part, est une fierté parce que SONATRACH reste la première entreprise en Afrique et, d'autre part, ce n'est pas une fierté pour la dégradation à quelques niveaux. Mais, le travail n'est pas uniquement le salaire, c'est aussi un environnement, d'ailleurs pour un environnement meilleur je pourrai facilement changer et ce même pour un salaire moins.

“SONATRACH est un pays dans un pays”. Donc pour lui toutes les discussions tournent autour de SONATRACH même chez lui avec sa femme. Puis SONATRACH répond aux besoins de ses employés, ce qui fait qu'elle est très appréciée sur ce côté : des colonies de vacances, des activités sportifs et des fêtes pour des événements. Une prise en charge médicaux très appréciable, une crèche pour enfants.

#### - **Le onzième enquêté**

45 ans, marié cadre dans la GRH depuis son arrivée à SONATRACH. Il en premier lieu exercé comme enseignant durant deux ans, puis il a été appelé au service militaire, une fois achevé, il a postulé un peu partout et après une période creuse, il a été retenu par SONATRACH, où il signé un contrat de formation pour une durée d'un mois, une fois la formation est terminée il signa juste après son CDI. Bien entendu, l'adaptation se faisait au fur et à mesure du frottement quotidien avec le travail et son milieu et qui enfin de compte change, sans apercevoir, nos habitudes.

Il trouve du mal à ajuster son temps de travail et le temps libre, notamment pendant les périodes de surcharge où il oublie ses rendez-vous, chez le médecin par exemple. Idem pour les affaires familiales où il n'arrive

pas à concilier entre professionnel et personnel. Pour lui c'est des moments difficiles. C'est vrai que travailler pour SONATRACH est une fierté. Notamment pour ceux qui travaillent au Sud où le salaire est très intéressant, c'est aussi un sacrifice dans un milieu hostile où tu ne fais que travailler manger et dormir, durant 28 jours, tu passes à côté de ta vie, surtout loin de la famille et des amis. Puis la vie c'est des choix, sans regret.

Depuis 2010, SONATRACH passe des moments difficiles; il y a un mécontentement et un marasme chez les employés sans comprendre le pourquoi de cette situation. Il vrai que SONATRACH est le pilier de l'économie nationale, mais il importe de s'unir pour surmonter les défis et faire face aux problèmes pour les résoudre. Je ne vois comment on ne peut pas être fière de travailler SONATRACH. D'ailleurs, elle figure parmi les entreprises les plus disciplinée en Algérie. Mais il est vrai aussi, qu'une certaine informalité se véhicule en son sein sous forme de complexité qui fragilise, tout compte fait, de sa rigueur, si on sait qu'on procède souvent à un travail sans formalité (sans papiers) à travers de multiples réseaux : téléphone ou courriel pour qu'ensuite il est régularisé. Ceci implicitement annonce les bonnes conditions de travail qui n'entrave pas la circulation de l'information. Le relationnel est très présent et appréciable. Ceci n'empêche que des disparités peuvent exister, notamment sur le plan promotionnel. En ce qui concerne les difficultés niveaux de la région de Bejaia, des obstacles sont rencontrés : des moyens utiles pour faciliter la communication ; le problème peut se poser au niveau des ateliers où les travailleurs de nuit doivent se déplacer pour régler le problème or pour ceux qui travaillons en surface ils n'ont pas ce problème. Il est certain, qu'on communique avec des collègues d'autres wilayas surtout ceux de la même fonction, et même compétences pour les régions qui assurent le transport par canalisation. Le contact est facile même avec la sous-direction et la direction.

SONATRACH veille sur les œuvres sociales, organise des colonies de vacances pour enfants et/ou familles avec prise en charge totale, ainsi que des fêtes. En parallèle elle offre des services sur le plan santé, avec des médecins spécialisés : « moi, personnellement je n'y ai jamais été ».

- **Le douzième enquêté**

57ans, marié, il occupe un poste de responsabilité technique suite à une formation qui a fini par son recrutement en 2006. Avant, il a travaillé à SONATRACH, à travers le territoire national : le Sahara, Oran et Skikda

Les premiers contacts étaient difficiles, plusieurs formations et stages sont nécessaires pour décrocher une place ici. L'adaptation est aussi difficile, surtout quand tu connais personnes. C'est le temps qui fait l'affaire, pour tisser des relations. C'est depuis mon entrée à ce jour, les relations sont plutôt conflictuelles qu'auparavant. Ce n'est pas pour décourager, mais c'est la réalité.

L'ambiance semblait plutôt bien que maintenant. Je pense que s'est dû au gens et leurs tempéraments changeant. Or que les relations avec la hiérarchie semblent se maintenir dans une bonne entente, notamment avec les supérieurs. Ce qui est pareil avec l'Administration. Pour ma part, je pense que c'est mon expérience qui me serve de support psychologique et social dans le climat régnant.

La réussite est relative, je pense avoir réussi, SONATRACH comme nous permet d'acquérir beaucoup de chose soit sur le plan professionnel comme sur le plan social. Je juge ma situation comme bonne comparait a d'autre. Le travail changent beaucoup de nos habitudes, surtout les déplacements qui affecte beaucoup notre quotidien, je rate des moments, je suis absent, je bouge trop, du coup, chaque jour diffère de son précédent.

*« Je ne vais pas mentir, c'est vrai que c'est grâce à SONATRACH que ma situation a évolué. Je me suis même permis d'acheter un véhicule, entre autre. »*

Les conditions de travail sont appréciables ; et en parallèle une prise en charge médicale, sans oublier aussi, les œuvres sociales qui organisent des colonies de vacances pour les enfants et des fêtes à chaque évènement.

- **Le treizième enquêté**

54ans, marié, est un cadre moyen dans la maintenance. Ses premiers contacts se passaient dans l'aisance à tous les niveaux. Il s'adapte dans la durée tout en entretenant des rapports sains avec le responsable direct. Ceci s'est déroulé dans un climat favorable. Puis, c'est normal s'il y a des difficultés, dans chaque entreprise, au début mais après coup ça s'arrange, on connaît des gens qui vont t'aider et t'orienter tout simplement des connaissances, c'est la vie.

C'est pour cela, qu'il importe de maintenir des bonnes relations. D'ailleurs, pour ma part, la relation avec la hiérarchie, des responsables et/ou Administration, se déroule dans le respect. Entre l'équipe et son responsable il y a une bonne entente. C'est pour les distances sont respectées sans exagération, il a les moyens nécessaires qui facilitent la communication. Dans un climat pareil, la réussite, notamment professionnelle, peut être envisagée, mais celle-ci doit être accompagnée par l'ambition, pour réussir il faut être ambitieux, c'est à ce moment que ça marcherait vraiment pour toute personne. Pour ma part, je ne me plains pas, je trouve qu'avec le temps, que je me suis amélioré sur tous les niveaux. Et puis c'est ça, chacun ne prend que ce qu'il mérite.

Puis, tout dépend de la structure d'appartenance et de son chef. Tu peux trouver le correct comme tu peux trouver le contraire. C'est pour cette

raison, qu'il faut faire son travail correctement. Et puis c'est ton travail qui va être respecté. Et ça permet de garder une bonne relation avec la hiérarchie. Et pas trop de blablabla.

Pour moi SONATRACH, c'est aussi une question de discipline, d'équipements et condition de travail. Pour les équipements, bien sûr, il y a tous les moyens nécessaires avec une collaboration entre les groupes dans des conditions de travail agréable. Ajouter à ceci la restauration propre et contrôlée.

C'est que travailler ici a changé de mes habitudes, au début c'était plutôt simple : on fait de la sécurité simple, SONATRACH n'était pas développée comme maintenant, [il] y a une amélioration avec la jeunesse ça change.

*« Mon volume horaire est trop chargé, à plusieurs reprise ça m'est arrivé de travailler plus de 16h, malheureusement les plus n'est comptabilisé comme des heures supplémentaires. »*

*« J'aime mon travail »*. Travailler à SONATRACH reste une grande fierté pour moi vraiment. C'est une entreprise pesante. Personnellement je ne pourrais pas [la] quitter, peut-être avant mais pas maintenant, je ne peux pas, je me suis habitué.

Ensuite, le travail dans mon entourage social n'est pas tout le temps le sujet de discussion [uniquement] si quelqu'un me demande des renseignements, mais pas souvent

Surtout que SONATRACH organise des colonies de vacances pour enfants chaque été et des activités sportives et de la musique et des soirées en ramadhan, uniquement pour les femmes, et il y a aussi la prise en charge médicale. Tout ça est bien apprécié.



## 2. ANALYSE

Le travail qui a été réalisé auprès des cadres intermédiaire de SONATRACH de la Direction Régionale de Bejaia semble révéler l'existence des quatre types identitaires proposés par R .SAINSAULIEU. Ce qui est à souligner, l'identité la plus saillante à ce niveau hiérarchique est bel et bien le modèle négociant ; ceci est surtout dû d'emblée à une certaine prise de conscience de ce qui se trame au niveau de l'entreprise ainsi que les opportunités qui peuvent exister. Un souci présent chez nos informateurs qui cherchent à concilier entre la sphère professionnelle et la sphère familiale, cette conciliation n'est aucunement synonyme d'entente entre les deux sphères, nous avons bien vue que la conciliation chez les uns se conjugue dans une dichotomie, où l'individu cherche continuellement à créer une barrière entre la vie familiale et la vie au travail surtout pour une fuite vers l'avant. Ceci explique aussi, la fragilité d'identification chez ceux qui manifestent clairement leur volonté de quitter soit pour un salaire meilleurs ou des conditions meilleures dépendamment de la personne. Or, l'entreprise manifeste une bonne volonté notamment sur le volet social où elle organise des colonies de vacance et fêtes etc. Par ailleurs, chez les hommes qui ne comprennent pas l'intérêt de l'entreprise envers les femmes et la négligence des hommes ceci peut s'expliquer par le soubassement sociologique dont les fêtes ne sont pas faites pour les hommes, or que la plupart se plaignent que le fête en question ne sont destinées qu'aux femmes.

Au niveau des échanges relationnels se lit cette négociation, ainsi la participation à la construction de leurs identités professionnelles.

En somme, ce qu'on peut retenir de ce travail c'est la constitution de l'identité professionnelles du cadre au sein de la DRGB SONATRACH dépend étroitement du bassin sociologique de la société et la culture de l'entreprise qui semble très sensible aux changements de son environnement

global : social et économique etc. qui dictent ainsi le modelé ou la nature des relations qu'il faut adopter dans les différentes situations rencontrées au quotidien. Il va de soi que l'entreprise est un lieu d'apprentissage culturel pour ces cadres, elle sert à renforcer une identité professionnelle distincte et qui semble conditionnée par le processus d'interaction continu avec le professionnel et le social et le personnel.

*La collecte des données à travers les entretiens menés ajoutés aux quelques observations, ont donné lieu à un corpus assez riche et après discussion nous nous permettons de postuler les hypothèses après saturation : une ambivalence dans le type d'identité chez nos participants et participantes, avec des contradictions : l'identité fusionnelle est très présente chez les ingénieurs hommes contrairement aux ingénieures femmes qui manifestent une identité plutôt de retrait ; ceci dit l'esprit du groupe est surtout présent chez les premiers, mais une telle donnée ne garantit pas une appartenance sur une longue durée d'où on a constaté une prédisposition à quitter l'entreprise vers d'autres. Les femmes à leurs tours, bien que méfiantes, sont plus favorables à la stabilité<sup>4</sup> et le maintien du poste occupé. Entre stabilité et instabilité de nos participants et participantes dans l'entreprise il n'y a pas que les considérations professionnelles qui peuvent expliquer les différentes orientations des considérations d'ordre socioculturel ont une grande part de responsabilité.*

*En somme, la nature de l'identité des cadres est influencée par la culture d'entreprise ainsi que le passé de ces cadres.*

---

<sup>4</sup> La stabilité et l'instabilité se lient surtout dans cette disponibilité à pouvoir quitter l'entreprise à tout moment, un potentiel qui varie selon des conditionnements sociaux et professionnels.

*Les perspectives des cadres influent directement et/ou indirectement sur leur identité socioprofessionnelle.*

## CONCLUSION

L'étude effectuée au près des cadres de la DRGB SONATRACH nous a permis de répondre à nos questionnements, l'analyse des données collectées nous a permis par ailleurs de postuler les hypothèses en supra. Nous avons ainsi tenté de dégager la place qu'occupe la culture d'entreprise et l'influence qu'elle exerce sur la constitution des identités professionnelles des cadres.

En somme, la DRGB SONATRACH repose sur une culture brouillée, qui se chevauche entre le professionnel et social ainsi que le personnel. Au bout du compte on n'est loin d'une culture cohérente. Les identités, souvent divergentes, qu'on a pu détecter ne trouvent guère des points de convergence que le fait d'exister dans un même espace professionnel durant les heures de travail. C'est pour cette raison qu'il est aussi difficile de parler de stabilité ou d'instabilité ; l'entreprise n'ambitionne nullement une longue visée mais c'est l'incertain qui vient bloquer le processus de socialisation et engendrer des incompréhensions, conviant d'autres recherches à excaver à la fois dans les profondeurs sociales de l'entreprise et de la société. Dans un tel dédale, il est aussi souhaitable de faire appel aux représentations sociales sur tous les niveaux pour laisser la sociologie parler d'elle-même. A ce niveau, il n'est pas facile de parler de la transmission de la culture au sein de la DRGB SONATRACH

Pour conclure, bien que le thème de la culture d'entreprise semble classique, il importe de notre point de vue d'approfondir cette dimension et être fidèle aux réalités souvent amères qui se véhiculent dans l'entreprise Algérienne.

## **Bibliographie :**

- AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*. Algérie : casbah ;
- AKTOUF, O. (1986). *Le travail industriel contre l'homme*. Alger : entreprise nationale du livre ;
- CHERAIET, M. (2004). *La culture d'entreprise en Algérie (l'expérience de SIDER)*. Alger : place central de Ben – Aknoun ;
- COHEN A (2006), *Toute fonction des ressources humaines*, Paris : Dunda ;
- DELAVALEE, E. (2002). *la culture d'entreprise pour manager autrement*. Paris : éd d'organisation ;
- DETRI, PH. BOYER, C. (2001). *la communication interne au service de management*. Edition liaisons ;
- DUBAR C. (2000) *la socialisation et la construction de l'identité social et professionnelle*, Paris : Armon Colin ;
- ENORI, (1991). *culture et management en Algérie : étude qualitative*, Alger, rapport de recherche ;
- GUSTAVE, N. (1996). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris : édition Dunod ;
- GUERRID, DJ .(2007). *L'exception algérienne*, Alger : édition Casbah ;
- HOFSTED, G. et BOLINGER, D. (1996). *Les différents culturels dans le management*. Paris : Ed. D'organisation ;

- KAUFMAN, J-C. (1996) *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand colin ;
- LABARONNE et MEZIANE,2007
- LEVY- LEBOYER .C. (2003). *les motivations dans l'entreprise (Modèles et stratégies)*. Paris : éd d'organisation ;
- MARCURE, D. et autre. (1999) . *Culture et gestion en Algérie*. Paris : France ;
- ROUSSEL, P. (1996). *Rémunération, motivation, satisfaction*. Paris : éd économique ;
- SAINSAULIEU, R., (1997) *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* ,2eme édition, Paris : Dolez ;
- SHINON .L. (2003). *psychologie de travail et comportement organisationnel*. Québec : éd Gaétan Morin ;
- SHIMON L, D. et autres. (1996). *psychologie du travail et comportement organisationnel*. Paris : éd Gaétan Morin ;
- THEVENET M. (1993). *la culture d'entreprise*. Paris : « Que sais-je ? » ;

#### **Les sites internet :**

- [www.unfer.ch/solsem/cour/compte rendu](http://www.unfer.ch/solsem/cour/compte_rendu),
- <http://www.psychotrabail.com/psycho-def/esprit-d-equipe.html> , le 4 septembre 2014

#### **Les articles :**

- SAÏD CHIKHI.(1984) .*Cahiers du CREAD n°4, 4ème trimestre, pages 5-35.*

**Les thèses :**

- SOUSSI, SH. (1998). *changement technologique et identité au travail. Thèse de PH.D, sociologie, université de Montréal.*

# **Annexes**



**Liste**  
**Bibliographique**

# **Introduction**

# Conclusion

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

- Comment êtes vous arrivé à travailler à SONATRACH ?
- Comment s'est passé les premiers contacts ? (tout les niveaux)
- Comment voyez-vous le climat relationnel (avec le temps) : l'esprit du groupe ? les difficultés : contact intergroupe,
- Comment se déroule la relation hiérarchique (responsable et administration, distance administrative) ?
- Comment voyez-vous la réussite professionnelle ? Peut-on parler d'une égalité des chances ou du favoritisme etc.
- Quels-sont les traits qui marquent votre appartenance à SONATRACH ? (rigueur discipline etc.) (Équipement et condition du travail : restauration)
- Pensez-vous que votre travail à SONATRACH a changé vos habitudes ? Et comment ?
- Comment voyez-vous votre appartenance à SONATRACH ?
- Peut-on parler d'une singularité de cette appartenance à SONATRACH ?
- Comment parlez-vous de votre travail dans votre entourage social ?
- Comment voyez-vous l'organisation de la part des SONATRACH : des colonies de vacances pour enfants ou pour famille etc. ?

## 2 - Naissance de Sonatrach

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet, à Evian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la République Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algéro-français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommé Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien – OTMVRS – qui deviendra par la suite l'Organisme Saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la **SO**ciété **NA**tionale de **TR**ansport et de **CO**mmercialisation des **Hydrocarbures** – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d'Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de Total - Elf - Fina ), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts.

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président Houari Boumédiène durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif;

2/ - la nationalisation des gisements de gaz naturel;

3/ - la nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l'entreprise nationale Sonatrach.

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières la Sonatrach est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

Sonatrach s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise Sonatrach de développer une industrie des hydrocarbures importante.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC...etc).

Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation.
- La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

Aujourd'hui, la Sonatrach assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise Sonatrach.

## **Classement de la Sonatrach :**

Selon le classement 2007 réalisé par « Jeune Afrique l'Intelligent », le groupe Sonatrach, avec un chiffre d'affaires de 32,8 milliards de dollars en 2007, est la première entreprise africaine. Elle est classée 12<sup>ème</sup> compagnie pétrolière mondiale, dans l'édition 2007 du

« Top 50 » de Petroleum Intelligency Weekly (PIW). Par ailleurs, la compagnie algérienne est le 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et de GPL et 3<sup>ème</sup> exportateur de gaz naturel.

Sa production globale, tous produits confondus, est estimée à 232,3 millions de TEP en 2005 et son chiffre d'affaires à l'exportation pour la même année à 45,6 milliards de dollars. Ses activités constituent environ 30% du PNB du pays. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du groupe (société mère, filiales et international).

## **Promulgation de la loi 07/05 relative aux hydrocarbures**

Le 28 avril 2005, fut promulguée la loi 07-05 relative aux hydrocarbures en remplacement de la loi 14/86 du 19 août 1986. Cette nouvelle loi a apporté un nombre d'éléments extrêmement importants pour la Sonatrach en tant qu'acteur sur les marchés pétrolier et gazier nationaux et internationaux. A travers cette loi, l'entreprise reprendra son rôle essentiel d'opérateur économique et commercial pour laisser, à l'état algérien, la propriété et la gestion du secteur énergétique national par le biais de deux nouvelles agences (ALNAFT et ARH).

Mais le Président de la République amende cette loi par ordonnance publiée dans le journal officiel en juillet 2006. Cet amendement à la loi 07-05 vise à « l'adapter aux évolutions enregistrées au niveau du marché international de l'énergie et à renforcer la gestion des ressources nationales afin de les préserver au bénéfice des générations futures ». Sonatrach voit alors sa participation systématique et obligatoire avec un minimum de 51% dans les contrats de recherche et d'exploration et dans les contrats d'exploitation, selon l'ordonnance qui modifie la loi sur les hydrocarbures. Le changement est introduit aussi pour les concessions de canalisations de transport d'hydrocarbures et pour les activités de raffinage dont la participation minimum de Sonatrach sera de 51%.

## **L'activité Transport par Canalisation**

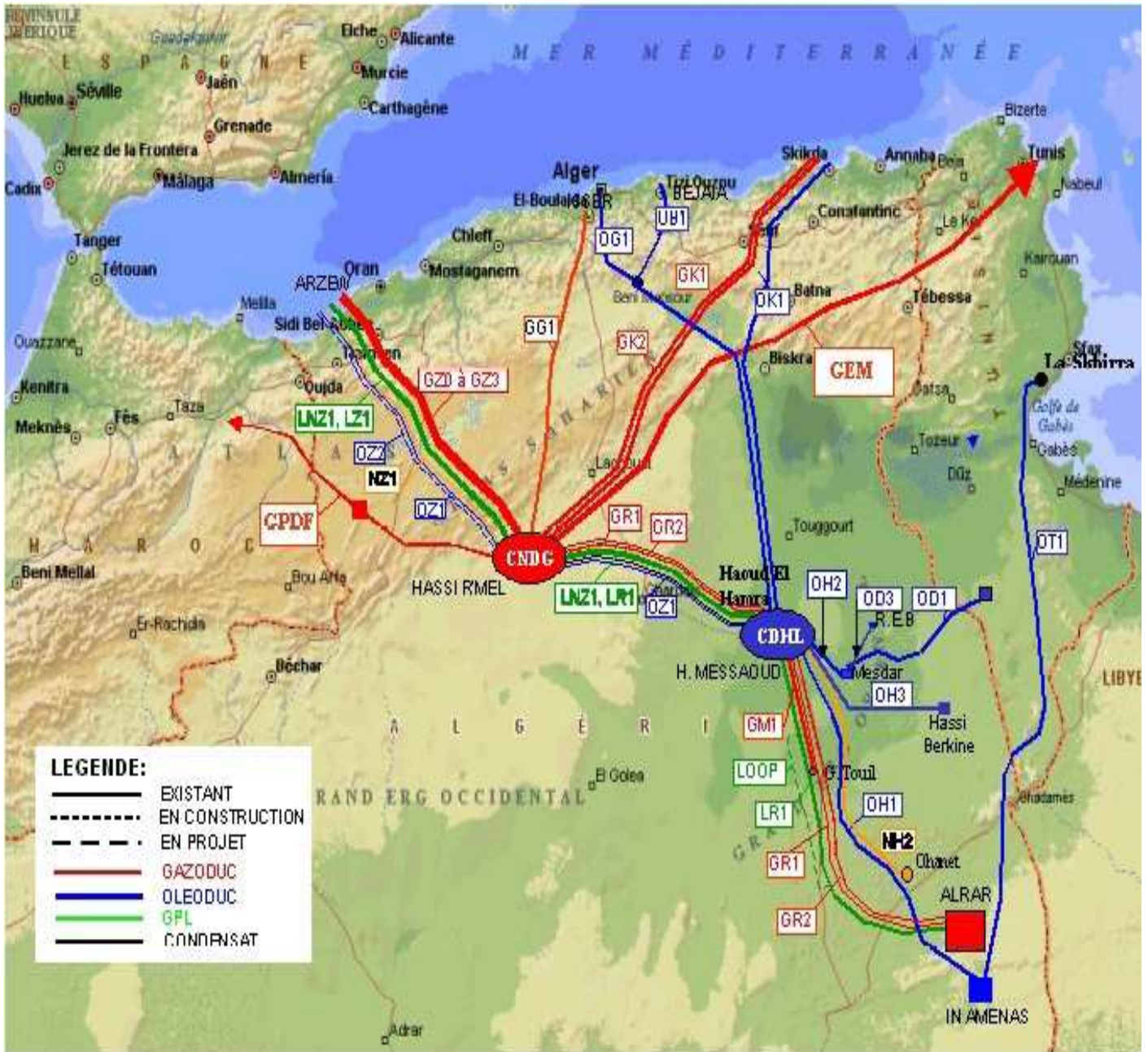
Concernant l'activité Transport par Canalisation, celle-ci a pour mission le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. SONATRACH dispose d'un réseau de 32 canalisations d'une longueur globale de 16 355 KM, dont deux gazoducs transcontinentaux. GALSI vers l'Italie via la Sicile, et MEDGAZ vers l'Espagne via le Maroc. Un troisième gazoduc, le TSGP – Trans Saharan Gas Pipeline – est en cours de réalisation. Elle dispose également de 109 bacs de stockage d'une capacité de 3.3 millions de m<sup>3</sup> pour une capacité de transport de 320 millions de TEP.

TRC est composée de 7 Régions de Transport, dont la Région Transport Centre – RTC -, communément appelée la Direction Régionale de Bejaia – DRGB - et de 1 Direction Réparation de Canalisations, 2 Directions Maintenance et 1 Direction Télécom.

La nouvelle conjoncture législative et réglementaire induisant d'importantes implications sur l'organisation et le développement de Sonatrach, et dans le but de se mettre en conformité avec les dispositions réglementaires, une task-force a été mise en place afin de mener la transposition de la loi 07-05 et de son amendement de juillet 2006 sur l'activité TRC. La démarche a pour but essentiel de définir une nouvelle politique de tarification par concession et de contrôle précis de l'usage de la canalisation. Il s'agit

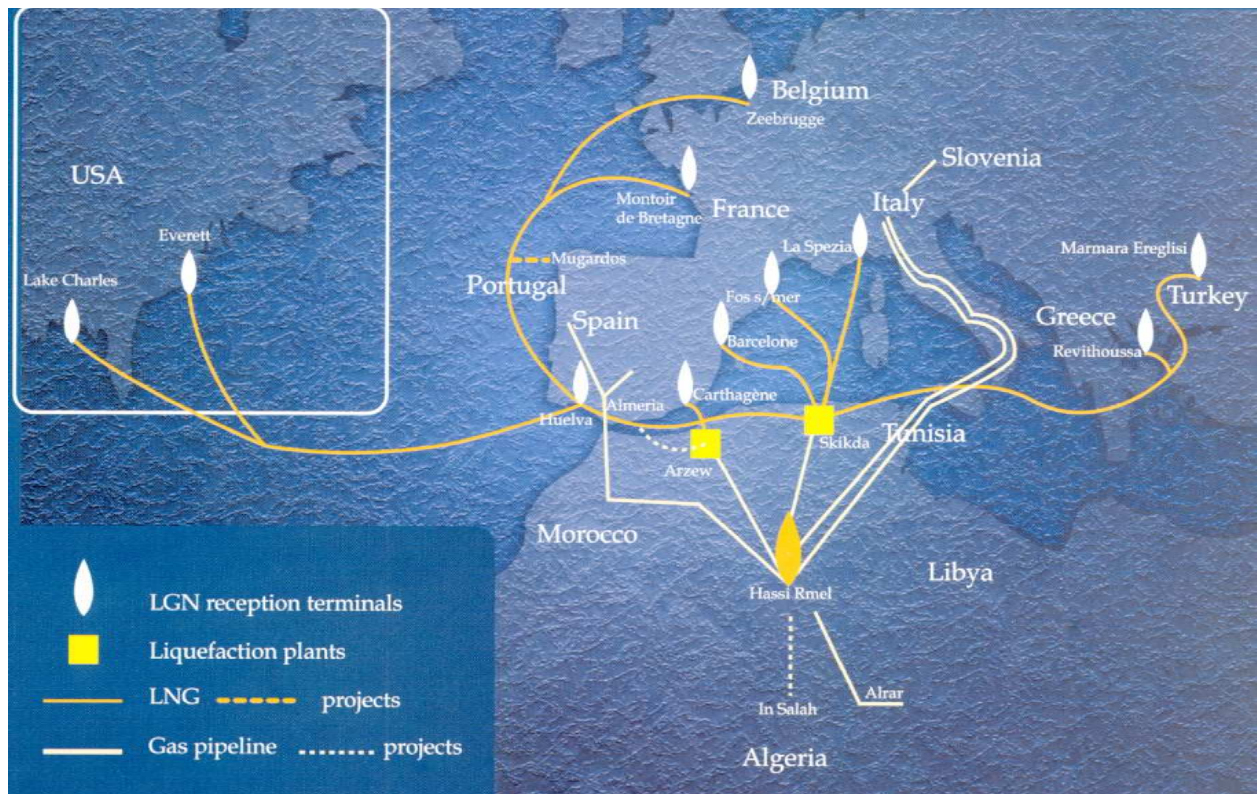
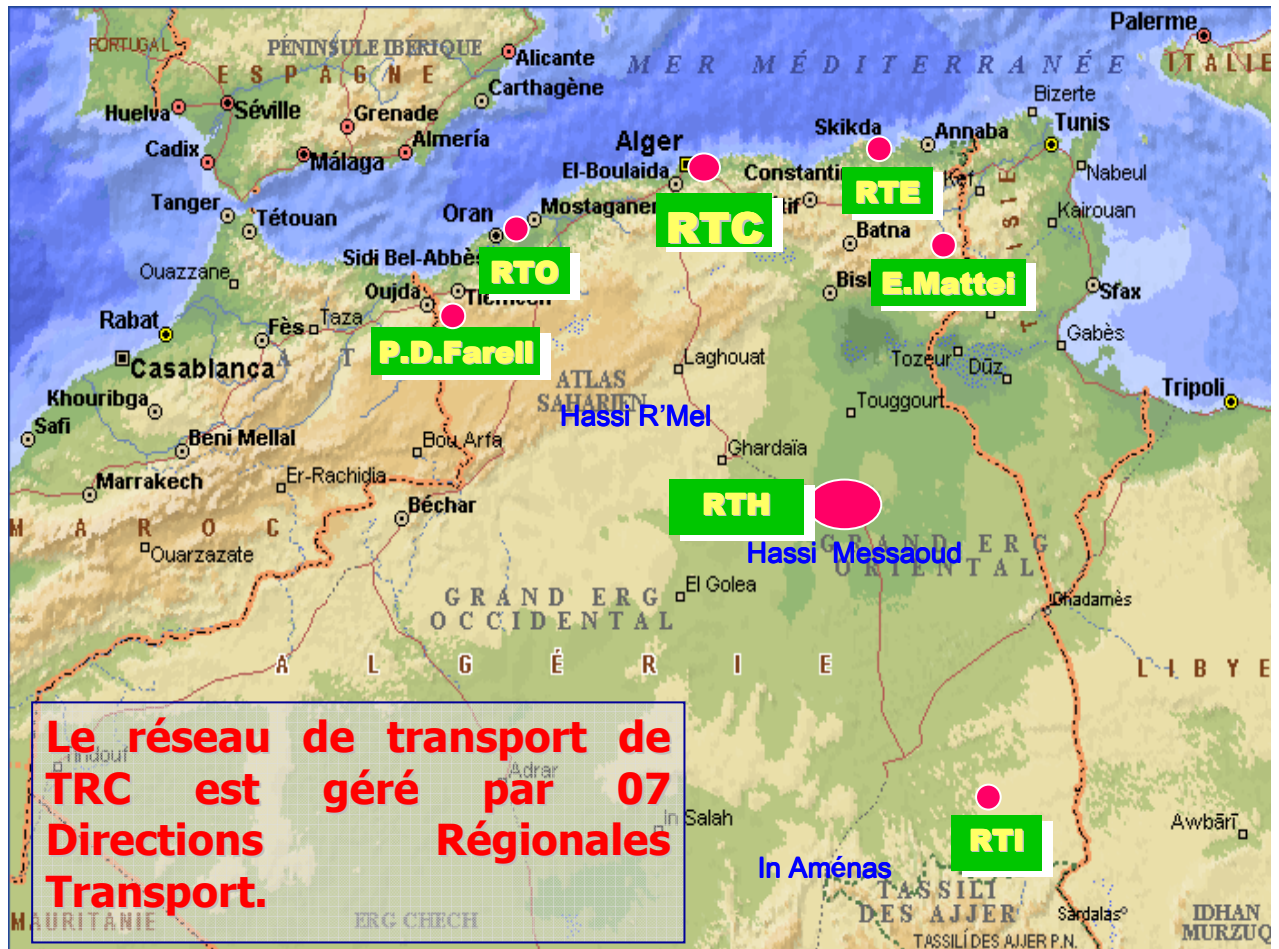


aussi de mettre en place un système de contrôle de gestion industriel et un comité HSE pour la gestion du risque environnemental.



Réseau canalisations principales





**Routes d'exportations du GNL**

Le Groupe national Sonatrach se positionnera bientôt parmi les 10 compagnies pétrolières les plus importantes au monde, a affirmé, à Oran, le ministre de l'Energie et des Mines, Docteur Chakib Khelil.

«Notre ambition est de hisser Sonatrach de sa position actuelle de 12ème compagnie au rang des 10 premières sociétés pétrolières internationales", a précisé le ministre, en marge de l'inauguration du siège de l'activité "Aval" de Sonatrach.

Il a rappelé, dans ce contexte, le programme mis en œuvre pour le développement du Groupe pétrolier national, au titre duquel un investissement équivalant à 28 milliards de dollars pour les cinq prochaines années.

Ce plan d'actions s'articule principalement autour de l'inscription et la relance d'une série de projets relatifs à la prospection minière, au dessalement de l'eau de mer, à la production électrique et au partenariat international, a indiqué le docteur Chakib Khelil