

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA –BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de Fin d'Etudes

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : *Management*

Thème :

Vers la faillite de la pensée managériale en Algérie

Réalisé par :

FARES Fodil

DERRADJI Nassim

Encadré par :

M^{me} KHERBACHI Sonia

Année Universitaire 2020/2021

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à Fares Madjid pour le temps et toute

l'attention que vous nous avez accordée, pour vos conseils, votre patience et votre investissement dans notre travail malgré les contraintes, nous vous sommes infiniment reconnaissants.

Ensuite, nous tenons à exprimer notre gratitude envers notre enseignante madame benkhider naima. La réussite de notre travail vous revient.

Pour nous saisissons également cette opportunité afin de remercier toute les personnes qui nous ont accueillis aux seins des entreprises enquêtées.

Enfin, à nos parents à qui nous devons tout, nos grands-parents que nous aimons profondément, à nos frères et sœurs, oncles et tantes, cousins, cousines et amis, merci à vous tous, votre soutien nous a été indispensable.

Table des matières

Remerciement	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	2
Chapitre 1 : Les théories du management, l’histoire d’une belle	
Rhétorique.....	4
Introduction	4
Section 1 : La pensée managériale tourne en rond	4
1. La définition de la pensée managériale	4
1.1. L’intuition	5
1.2. Le jugement	5
1.3. L’approche rationnelle	6
2. Les limites de la pensée managériale	6
2.1. L’école classique	6
2.1.1. Limites de l’école classique.....	7
2.2. L’école des relations humaines	7
2.2.1. Limites de l’école des relations humaines.....	8
2.3. L’école systémique	9
2.3.1. Limites de l’école systémiques.....	9
2.4. L’école de la contingence	10
2.4.1. Limites de l’école de la contingence.....	11
3. La pensée managériale est en crise	14
3.1. Le management à l’époque nazie : le travailleur (allemand) au centre de Toutes les attentions	16
3.2. Le management moderne : de la sympathie du travailleur a la servitude.....	18
3.3. Le difficile management de la génération 2.0 : vers la fin de la Verticalité	18
3.4. Le management est mort, vive le nouveau management : l’entreprise Libérée, plus qu’une tendance, un paradigme	23
Section 2 : Les pratiques managériales : contenu et conception	28
1. La planification	29
1.1. Définition des aspects de la planification	29
1.2. De la planification stratégique au management stratégique	30
1.3. Planification selon Mintzberg	35
2. Prise de décision.....	39
2.1. Approfondissement de la notion de décision.....	41
2.2. Les différents types de décisions	41

3.	Orientation stratégique	44
3.1.	La notion d'orientation stratégique	45
3.2.	L'orientation à travers ses auteurs	46
4.	Organisation	48
4.1.	Notion d'organisation.....	50
4.2.	Typologie des organisations	50
4.2.1.	Organisation personnalisée.....	50
4.2.2.	organisation bureaucratique.....	52
4.2.3.	Organisation pyramidale.....	54
4.2.4.	Organisation fonctionnelle.....	58
5.	Animation	59
5.1.	Motivation Notion	60
5.2.	La reconnaissance un enjeu pour le manager	61
6.	Collecte d'information	64
6.1.	Définition de l'information.....	65
6.2.	Les sources d'information	65
7.	Contrôle	68
7.1.	Définition du contrôle de gestion.....	69
7.2.	Le rôle essentiel des managers dans le processus de contrôle de gestion .	69
	Conclusion	70

Chapitre 2 : le difficile management en Algérie 72

Introduction 72

Section 1 : Le management en Algérie à travers le temps : une greffe rejetée ... 72

1.	Auto gestion des entreprises : début d'un management controversé	72
1.1.1.	L autos gestion, Quand la gestion rime avec cohésion	72
1.2.	La dualité de pouvoir comme prémices du management algérien	74
2.	Gestion socialiste :du populisme au despotisme	775
2.1.	Première période (1962-1978)	776
2.1.1.	L'autogestion industrielle.....	76
2.1.2.	nationalisation, étatisation et gestion socialiste.....	76
2.2.	Deuxième période (1979-1987)	80
2.2.1.	remise en cause de la gestion socialiste.....	80
2.3.	Troisième période (1988-1993)	81
2.3.1.	crises et réformes.....	81
2.4.	Quatrième période (1994-2015)	84
2.4.1.	passage a l'economie de marché.....	83

Section 2 : La désertion d'une élite intellectuelle du poste de manager 84

1.	La démarche entrepreneurial : pour en finir avec le prolétariat.....	84
1.1.	Les conditions des cadres des entreprises publiques, une évolution Dégressive.....	84
1.2.	L'entreprise mixte, un libéralisme pas encore accepté.....	87
1.3.	L'entreprise privée et l'approche familial de gestion	88
2.	La fuite des cerveaux algériens	89
2.1.	L'histoire tragique de l'Algérie, un bref résumé de la fuite des cerveaux.....	90

2.2. Les algériens d'Algérie, manifeste d'un mal du pays.....	91
2.3. Le complexe du colonisé : une réalité à admettre.....	93

Section 3 : L'employé algérien entre divergence et diversification culturelle..... 95

1. La composante génétique comportementale.....	95
1.1. Quelques notions sur le comportement humain.....	95
1.2. Le comportement humain au final c'est quoi ?	
1.3. La hiérarchie face au poids de l'identité et du lien social	
2. Mode de gestion et héritages culturelle aux antipodes.....	102
1.1. Le colonialisme ou la censure par la violence de l'identité algérienne à travers l'histoire.....	105
1.2. Les pressions familiales : une présence paternelle particulière.....	108
1.3. Les attentes de l'employé algérien en termes de management.....	109

Section 4 : Le marché de l'emploi 108

1. Le manager algérien entre alphabétisme et formation inefficace.....	111
1.1. De l'éducation à l'analphabétisme en Algérie.....	112
1.2. Politique de massification et crise universitaire : un effet de causalité.....	114
1.3. La formation de management en Algérie : entre manque de spécialiste et accès à la formation sans mérite.....	116
1.3.1 un manque de spécialiste du domaine flagrant.....	116
1.3.2. Absence d'une orientation sélective.....	117
2. Recrutement sur fond de prospérité familial et clanique.....	118
2.1. La PME et le système patriarche de recrutement	119
2.2. Le piston, chronique d'un fléau au cœur du processus de recrutement	122

Conclusion 123

Chapitre 3 : cas pratique 126

Introduction.....	126
-------------------	-----

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....126

1. entreprise portuaire de Bejaia.....	127
2. Labelle.....	138
3. Beni Saf Water Company.....	148

section 2 : méthodologie de recherche.....150

1.1. les raisons du choix du thème.....	150
1.2. traitement de données.....	150
1.3. le choix de l'ACP.....	152

Section 3 : analyse et discussion des résultats.....153

1.1. Enquête sur le management algérien, une transcription du monde occidentale	153
1.2. Enquête sur les "pratiques" managériales.....	156
a. Orientation et Planification stratégique, une affaire de grand.....	

b.	prise de décision, une routine procédurale	
c.	Animation, l'exacerbation d'une paresse intellectuelle	
d.	Collecte d'information, un archaïsme consternant	
e.	Le Contrôle, entre financier et financier	
1.3.	Enquête sur l'attractivité du poste de manager : d'un poste a haute responsabilité a un poste procédurier.....	166
1.4.	enquête sur la perception des manager : le manager, un mal aimé	168
1.5.	enquête style de management, l'autocratie pour mieux se faire comprendre	170
1.6.	clanisme, népotisme, laxisme... Enquête sur les problèmes que rencontrent les managers.....	
1.7.	Enquête sur une formation professionnel en évolution dégressif	171
1.8.	1.8.enquete sur l'identification de la culture par la gouvernance,manifeste d'un «Néantismeculturelle».....	178
	conclusion.....	182
	conclusion général.....	183
	limites de la recherche.....	183
	perspective de recherche et recommandation.....	184

Liste des tableaux

Tableau N 1 : Variable descriptive écoles classique de RH.....	150
Tableau N 2 : variable descriptive écoles systemique et contingence.....	151
Tableau N 3 : variable descriptif prise de décision.....	153
Tableau N 4 : variable descriptif animation	155
Tableau N 5 : variable descriptif collecte d information.....	157
Tableau N 6 : variable descriptif contrôle	158
Tableau N 7 : variable descriptif attractivité du poste de managers.....	160
Tableau N 8 : variable descriptif perception des managers.....	163
Tableau N 9 : variable descriptif problèmes que rencontre les managers.....	165
Tableau N 10 : variable descriptif style de management.....	167
Tableau N 11 : variable descriptif étudiant.....	172
Tableau N 12 : variable descriptif identification de la culture par gouvernance.....	176

Liste des figures

Figure N 1 : graph de l ACP écoles classique de RH.....	151
Figure N 2 : graph de l ACP écoles systemique et contingence.....	152
Figure N 3: graph de l ACP prise de décision.....	154
Figure N 4 : graph de l ACP animation.....	156
Figure N 5: graph de l ACP collecte d information.....	157
Figure N 6: graph de l ACP contrôle.....	159
Figure N 7: graph de l ACP attractivité du poste de managers.....	161

Figure N 8: graph de l ACP perception des managers.....	164
Figure N9: graph de l ACP problèmes que rencontre les managers.....	166
Figure N10: graph de l ACP style de management.....	168
Figure N11: graph de l ACP étudiant.....	174
Figure N12: graph de l ACP identification de la culture par gouvernance.....	177

Introduction générale

« Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d’hier, on récolte les drames d’aujourd’hui » – Michel Crozier

Parler de « faillite managériale » pourrait passer pour un acte sacrilège auprès d’une grande partie des milieux spécialisés en management (théoriciens, étudiants, professeurs et managers eux-mêmes). En effet, comment parler de faillite d’une « science » qui a eu des heures de gloire, des théoriciens inspirés et dont la littérature compte des milliers d’ouvrages techniques s’appuyant sur les méthodes et les découvertes scientifiques les plus modernes ?

Pourtant, cette idée de « faillite managériale » commence, depuis quelques années, à se faire jour à travers quelques ouvrages. En 2011, François Dupuy (enseignant à la Business School for the World et dans de nombreuses business schools à travers le monde) jette un pavé dans la mare en publiant son livre « Lost in management » qui a reçu, en 2012, le Prix du meilleur ouvrage sur le monde du travail.

François Dupuy : « *En apparence, les méthodes de management ne cessent de se renouveler. En réalité, le management tourne en rond... François Dupuy s’attache à démonter les mécanismes de l’appauvrissement de la pensée managériale et à en montrer les graves conséquences pour les entreprises. Habillant les idées reçues d’un jargon déconnecté de la réalité, dirigeants et managers commettent des erreurs de raisonnement et des confusions qui pénalisent toujours plus leurs décisions. ...* ».

Nous reviendrons un peu plus longuement, au cours des prochaines pages, sur cette idée un peu « dérangeante » de faillite de la pensée managériale universelle.

Pour l’instant, retenons de la lecture de ce texte de François Dupuy, l’expression « pratiques surannées ». En effet, ne serait-ce pas là, le vrai problème de la science managériale ? C’est-à-dire son manque d’adaptation aux changements dus au temps et même à l’espace : une vérité établie en l’an 2000 peut s’avérer complètement fausse en 2020 tout comme une vérité reconnue comme telle aux U.S.A. peut s’avérer fausse en Déjà, en Inde ou en Algérie. Et cela pour des tas de raisons aussi objectives les unes que les autres dont nous citerons l’une des plus importantes : le changement du comportement humain en fonction des époques et des lieux.

Notre avis personnel est, qu'en réalité, ce n'est pas la pensée managériale qui a failli mais, plutôt, les managers eux-mêmes ou plutôt ceux d'entre eux qui n'essaient pas de remettre en mettre à la page leurs connaissances en management, tenant celles-ci pour immuables et qualifiées par François Dupuy de « pratiques surannées ». Le fait même de reconnaître que ces pratiques sont surannées implique le fait qu'il existe des pratiques modernes. Pratiques que peu de managers maîtrisent... ou connaissent !

Ce qui nous amène, directement, à notre sujet principal : les causes de la faillite managériale en Algérie. L'Algérie et ses spécificités : territoire, population, culture, religion, organisation sociale, et, surtout, histoire moderne. Pour parler du management en Algérie, nous devons tenir compte des contextes historiques successifs dans lesquels s'est pratiqué ce management. Nous en distinguons trois liés chacun à une période donnée :

-la période de l'Algérie française dite aussi « période coloniale » s'étendant de 1830 à 1962,

-la période dite « socialiste » s'étendant, de 1962 à 1987,

-la période dite libérale s'étendant de 1988 à nos jours.

Il est bien entendu que cette division en trois périodes est plus ou moins grossière et ne tient pas compte des nombreuses périodes de transition durant lesquelles notre pays semblait livré à lui-même et recherchait sa voie.

■La période dite de l'Algérie française durant laquelle l'économie algérienne fut confisquée par les colons français par la dépossession brutale des moyens de vie et des biens des populations autochtones. La population locale fut employée à des tâches subalternes et ne pouvait, pour la grande partie, accéder à l'enseignement ou à une quelconque formation professionnelle. Et, à l'indépendance, en 1962, suite au départ massif des colons, l'Algérie s'est retrouvé avec un parc de «biens vacants » (usines, fermes, commerces, etc.)et, pour gérer ce parc, une population presque entièrement illettrée et dont les membres sachant, à peine, écrire et compter faisaient« figure d'intellectuels ».

Un article du Monde Diplomatique paru en Octobre 1965 sous le titre « la campagne d'alphabétisation » dénonçait, ainsi, les causes et origines de cet illettrisme :

« Dans tous les pays colonisés, les occupants ont intérêt à maintenir une masse illettrée : elle leur fournit à bon marché une main-d'œuvre ignorante, incapable de s'adapter aux techniques modernes, contrainte en conséquence de subir la condition servile qui lui est imposée. En Algérie, ceux que l'on appelait les colons s'étaient longtemps opposés à la création d'écoles ».

■ La période dite socialiste durant laquelle les pouvoirs publics ont adopté un paradigme dirigiste se référant au modèle « socialiste » caractérisé par une vision égalitariste dans la distribution des revenus à travers le slogan « à travail égal, salaire égal ».

■ La période dite libérale durant laquelle, et suite à une série de crises économiques profondes et devant l'échec avéré de la gestion socialiste, la société algérienne a basculé vers l'économie de marché.

Ainsi donc, le management en Algérie a vu le jour au sein d'un borbier politicohistorico-économique ponctué d'un dogmatisme dirigiste et d'une économie fondée sur une oligarchie politique.

Le présent rapport se divise en deux chapitres :

- **un premier chapitre** (nommé « les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique ») se proposant :

1- d'aborder la rhétorique née du questionnement actuelle sur la capacité des sciences managériales à s'adapter aux grandes mutations de la société civile,

2- de faire un historique succinct des pratiques et des différentes écoles managériales à travers le temps.

- **un deuxième chapitre** (nommé « le difficile management en Algérie ») le long duquel nous essaierons de faire un survol de l'histoire du management en Algérie et d'évoquer les grands problèmes qui se posent à sa pratique (comportement humain ou sociétal, lourd héritage colonial, ingérence politique, clanisme, poids de la famille, fuite des cerveaux, etc.).

Chapitre 1 : Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Introduction

Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et connecté que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer de tout submerger. Entreprises et dirigeants sont confrontés à cette complexité croissante et doivent envisager la survenance de crises. La crise du sens fait partie de ces problématiques auxquelles il est impossible de demeurer indifférent lorsqu'on s'intéresse au monde du travail et des entreprises. Nous tenterons à travers la première partie du chapitre d'expliquer les raisons préalable de cette crise. Dans second temps nous exposerons les pratiques managériales à travers ses auteurs.

Section 1 : La pensée managériale tourne en rond

Aujourd'hui, pour s'organiser il faut manager, un concept plus récent dans la théorie mais ses pratiques sont anciennes. Ce concept qui a fait couler tant d'ancre et ne cesse de le faire n'est que simplement que la mise en place de théorie bien défini et pragmatique qui vise à optimiser le rendement de l'être humain et à augmenter l'efficacité. Les pratiques sont différente et les écoles aussi, le management d'il y a 20ans est tout à fait différent de celui que nous vivons aujourd'hui. Outre, une même théorie varie d'un pays à un autre. Mais ils ont une fin commune : chercher l'efficacité.

1.La définition de la pensée managériale

Tout d'abord commençons par dissocier ce concept en les deux mots qui le compose, à savoir la pensée et le concept managérial. La pensée comme définis dans le Larousse est une « Ensembles des processus par lesquels l'être humain au contact de la réalité matérielle et sociale élabore des concepts, les relie entre eux et acquiert de nouvelles connaissances ». Le mot managérial quant à lui est ce qui se rapporte au management, qui englobe toutes les techniques liées à l'organisation, la direction et la gestion d'une entreprise.

La pensée managériale est définie comme étant la pensée du manager, c'est-à-dire ces expériences, ces pratiques ainsi que sa conception du management. Ce qui laisse entendre que

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

la pensée n'est pas un guide universel avec des instructions et des indications clairement définis et qui apporte des façons de faire, des comportements à adopter ou même des réponses aux problèmes du manager. La réalité c'est qu'il existe autant de pensée managériale qu'il existe de managers.

Un manager utilise deux types de pensée quand il se retrouve face à un problème et qu'il doit prendre une décision : la pensée managériale qui est donc une approche intuitive fondée sur des leviers tels que l'intuition, l'expérience et le jugement. Ainsi que la pensée managériale qui est quant à elle une approche rationnelle. Et l'un ne va pas sans l'autre « dans les trous de la pensée managériale, on trouve la philosophie, les valeurs d'une pensée managériale »

Ce qui nous amène à définir des concepts clés :

1.1.L'intuition

Une prise de décision basée sur l'intuition et donc sur le ressenti peut de prime abord sembler peu sérieuse car elle comporte une trop grande part de hasard. Cependant il ne serait pas judicieux de la dénigrer car elle est un outil de travail ayant une certaine valeur, celle-ci permettant d'aller rapidement à l'essentiel.

En effet, dans les organisations, nous voyons réapparaître le rôle de l'intuition. En réalité, l'intuition, n'a jamais disparu chez les managers, elle s'était juste dissimulée dans l'hémisphère gauche de l'être humain. Selon Mintzberg, l'hémisphère gauche du cerveau servirait à l'intuition et la planification et l'hémisphère droit au management. Selon cet auteur, l'analyse doit coexister avec l'intuition, « l'efficacité organisationnelle ne réside pas dans le concept de rationalité ; mais elle repose sur un mélange fait à base de logique clairement pensée et de la puissance de l'intuition. »

Cependant, Mintzberg précise qu'une utilisation excessive de l'intuition peut mener les organisations vers des comportements particuliers et arbitraires. A contrario, un recours excessif à l'analyse, peut conduire à des comportements indifférents et mous. Le juste milieu, serait de recourir aux deux.

1.2. Le jugement

Les décisions basées sur le jugement sont les plus courantes dans le travail du manager car elles portent généralement sur les nombreux problèmes quotidiens auxquels ils font face. Le manager use de son expérience, ses connaissances ainsi que ces ressources afin d'y apporter des solutions.

1.3. L'approche rationnelle

C'est une approche qui aide le manager à prendre des décisions et qui est basée sur l'analyse et qui prend ses fondements dans la recherche scientifique, autrement dit basée sur un certain nombre d'étapes logiques à respecter. Cette approche est donc fondamentalement opposée à la pensée managériale étant donné que le manager doit utiliser des faits et non ses opinions, la rationalité et non l'intuition.

2. Les limites de la pensée managériale

Dans ce point nous allons tenter de mettre en relief les grands traits des principales théories des organisations à travers la voix des nombreux auteurs et théoriciens qui les caractérisent, sans pour autant faire une présentation exhaustive de ces théories étant donné que ça relève de l'impossible, tant est grande leur diversité et leur richesse.

L'histoire a vu passer plusieurs courants de pensée et de nombreuses écoles qui se sont construites les unes sur les autres au fil du temps et ceux-ci tout simplement car elles comportent des limites ; et c'est précisément sur ces dernières que nous allons nous concentrer.

2.1. L'école classique

L'école classique des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En réponse aux exigences nouvelles engendrées par la révolution et l'émergence des sociétés industrielles (mécanisation, urbanisation), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités.

Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant. Des courants de pensée aux préoccupations différentes mais marqués par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité : la rationalité productive du français Taylor, qui s'est principalement intéressé à l'organisation des ateliers de production et il a d'ailleurs donné son nom au taylorisme ou gestion scientifique du travail ; la rationalité administrative de l'américain H. Fayol qui s'est quant à lui intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a donc jeté les bases de la théorie administrative ; et la rationalité structurelle de l'allemand M. Weber qui prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

Il est important de noter que jusqu'alors les seules véritables organisations hiérarchisées jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle était l'église et l'armée.

2.1.1.Limites de l'école classique

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes mêmes :

Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque des Absentéisme et « turnover » important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

Ensuite, l'argent et le salaire ne sont pas les seules sources de motivation et stimulant pour l'individu au travail, celui-ci ressent d'autres besoins à satisfaire tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement. Puis, Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matières et de la technologie de production.

Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours

classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies.

2.2.L'école des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée après la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes et en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux et a donc conduit à la contestation des principes de l'école classique.

La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. En revanche, l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe. Autrement dit, ils ont montré l'importance des facteurs physiologiques liés à l'environnement physique du travail et l'importance des conditions de travail, et finalement les débuts de l'ergonomie : adaptation des outils de travail à l'homme.

2.2.1.Limite de l'école des relations humaines

L'école des relations humaines a été beaucoup critiquée malgré le fait qu'elle ait été révolutionnaire pour l'époque dans la psychologie du travail, principalement car elle ne parvenait pas à voir l'importance entre d'une part, l'individu et le groupe, de l'autre l'organisation. L'analyse en restera donc à un seuil global d'après les chercheurs et les psychosociologues.

Une des principales critiques adressées aux théoriciens de l'école des relations humaines est d'avoir négligé le conflit organisationnel au profit de l'harmonie à cause de concepts trop conservateurs ou de leurs valeurs pro-administratives.

En raison d'une mauvaise interprétation des aspects psychologiques ressortie, la théorie des relations humaines rate la distinction fondamentale entre les frictions interpersonnelles et le conflit social ; ce qui fait qu'elle réduit à de mauvaises relations interpersonnelles ou à une mauvaise compréhension des problèmes et des sentiments mutuels, elle traite alors le conflit comme une pathologie à guérir à coup de meilleure communication ou de quelconques schémas.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Sauf qu'il existe des conflits qui ne sont pas dûs à de mauvaises communications ou à de mauvaises relations interpersonnelles, mais à des différences d'intérêts, différences dans le sens que ce qu'un groupe peut gagner, l'autre va le perdre et vice-versa.

En effet, le problème de la théorie des relations humaines est qu'elle ne considère pas le groupe comme un acteur à part entière. Elle le prend comme un élément dont la direction peut et doit prévoir et orienter les comportements.

Il est donc nécessaire de bien connaître les mécanismes de fonctionnement des groupes pour agir sur eux comme s'ils n'étaient pas capables de reconnaître eux-mêmes leur rôle dans l'entreprise et de s'y insérer dans un processus de négociation. En faisant cela, elle donne la preuve qu'elle considère l'individu et le groupe comme un élément d'un mécanisme d'ensemble, comme un rouage qu'il faut connaître mais auquel on ne confère aucune capacité de décision. L'école des relations humaines n'a pas franchi ce pas, indispensable à la compréhension de l'action.

Au final, les relations humaines n'auront été capable que d'étudier les groupes en négligeant l'organisation, Mieux encore, les relations humaines recherchaient quelques lois générales concernant le fonctionnement des groupes indépendamment de la nature des organisations dans lesquelles ils se trouvent. Cet accent mis sur le groupe explique aussi une partie de la séduction des relations humaines auprès des directions. Elle leur laisse espérer un résultat au moindre coût : celui de pouvoir changer les comportements des subalternes sans avoir à mettre en question leurs propres comportements ni leurs organisations.

2.3.L'école systémique

L'approche systémique voit le jour au début des années 50 aux états unis pour contredire l'approche cartésienne du classique jugé trop simpliste quant aux rapports entre les services et les hommes contrairement à la systémique qui est plus riche et plus proche du réel.

Cette dernière repose sur l'idée que pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il faut examiner les relations existantes entre les parties de ce tout.

En effet l'approche systémique se concentre sur les interactions existant au sein d'un système situé dans un environnement ce qui permet de saisir la complexité des rapports de l'entreprise avec le milieu dans lequel elle évolue en portant l'accent sur les interactions entre les éléments du système plutôt que sur l'analyse détaillée de chacun des éléments. Elle favorise

les analyses en distinguant les entrées, les sorties, procédures, et idées en fonction de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement.

2.3.1.Limites de l'école systémique

S'il est vrai que l'approche systémique procure une vision et un langage qui servent à la description, voir au diagnostic, il convient cependant de se méfier d'un emploi « systématique » de la notion de système. Le jargon ne facilite pas toujours la compréhension des phénomènes, particulièrement lorsqu'il ne révèle rien qu'on ne savait déjà.

Sans oublier le fait qu'elle suit un schéma et processus simpliste et linéaire inadapté à toutes les situations de communication, ainsi qu'une inconsidération des aspects psychologique.

2.4.L'école de la contingence

La théorie de la contingence née au cours des années 60 et trouve son origine dans la contestation des apports des théoriciens de l'école classique qui disaient qu'il existait des méthodes universellement applicables à toutes les formes d'organisation et que quel que fut le statut de l'organisation ou sa localisation, il existait une et une seule façon d'organiser, supérieure à n'importe quelle autre : « the one best way ».

En effet, les auteurs de la contingence vont montrer qu'une structure n'est pas efficace que dans une situation déterminée qui dépend de caractéristiques propres à l'organisation et à son environnement. Ainsi pour cette école, la structure est reliée à des facteurs, dis contingents autrement dit il n'y a pas de structure d'organisation idéale, mais autant de « best way » qu'il existe de contextes différents, contrairement à l'idée de l'école classique qui considère qu'il existe une structure idéale indépendamment du contexte.

La contingence peut se définir comme une approche théorique des organisations qui a permis de souligner dans un premier temps l'importance du contexte des organisations pour la compréhension de leurs processus internes. Par ailleurs, elle a permis d'une part d'établir une relation fonctionnelle entre le contexte et la structure, et d'autre part, d'expliquer les effets de cette relation sur la performance des organisations.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

La contingence peut se traduire par la métaphore de l'organisme vivant, dans quel cas l'entreprise est vue comme une cellule dans son écosystème.

Il s'agit pour une entreprise de s'adapter à un environnement extérieur, déjà en gros, les clients, les fournisseurs et les concurrents. Mais également de comprendre les contraintes internes, comme la définition d'objectifs. Deux concepts émergents : l'ajustement, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de la cohérence pour décrire le fonctionnement interne de l'organisation.

Les modèles se structurent donc autour de deux ensembles de variables :

- L'environnement extérieur. C'est-à-dire le système socio-politique au sens large, les clients, les fournisseurs...etc.

- La cohérence interne du système. Sur ce dernier point, Mintzberg considère que c'est la cohérence entre les sous-systèmes qui s'organisent pour maintenir certaines caractéristiques de l'organisation qui permet sa régulation.

La division et la coordination du travail entre opérateurs et entre les différentes unités se fait au moyen de mécanismes formels ou reposant sur les relations interpersonnelles. Viennent ensuite les facteurs contingents, c'est-à-dire qui ne résultent pas d'une influence intentionnelle. Ce sont la taille et l'âge de l'organisation, le marché, l'environnement...etc.

2.4.1.Limites de l'école de la contingence

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont montré qu'une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs, leur autonomie y est délaissée au profit d'une analyse orientée vers le groupe.

En d'autres termes, elles ne permettent pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer.

D'autre part, le postulat de l'adaptabilité du système ne rend pas bien compte du caractère construit des organisations, il n'explique pas l'émergence de formes structurées, et leur survivance, autrement que par le recours implicite à des hypothèses d'adaptabilité proches d'un certain darwinisme social.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs, leur autonomie y est délaissée au profit d'une analyse orientée vers le groupe.

En d'autres termes, elles ne permettent pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer.

D'autre part, le postulat de l'adaptabilité du système ne rend pas bien compte du caractère construit de l'organisation, il n'explique pas l'émergence de formes structurées, et leur survivance, autrement que par le recours implicite à des hypothèses d'adaptabilité proche d'un certain darwinisme social.

Notons tout d'abord que les premières critiques apparaissent relativement tôt dans le développement du courant et soulignent alors les insuffisances de la théorie pour expliquer les différences de structures et de performances entre les organisations.

Par la suite, nombre de critiques et de limites sont apparues parmi lesquelles nous distinguons deux ensembles : celles remettant en cause les méthodes d'observations et les mesures, et celles adressées aux fondements mêmes de la théorie.

Les principales critiques d'ordre méthodologique portent sur le caractère unidimensionnel des observations et l'absence de décalage temporel.

a) Caractère unidimensionnel des observations

C'est le fait d'étudier une seule variable contextuelle (taille, technologie, environnement ...) aux dépens de toutes les autres. Il reste un procédé de recherche discuté. En d'autres termes c'est la non prise en compte de tous les facteurs de contingence. Ce qui pose le problème de validité de la mesure.

La solution proposée (par Pugh en 1968) : c'est l'approche multidimensionnelle qui mesure l'influence de tous les facteurs de contingence sur les structures organisationnelles.

b) L'absence de décalage temporel :

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

La critique porte sur les méthodes d'observation, de type synchronique, et qui sont très largement utilisées dans les travaux de la théorie de la contingence structurelle.

Cela s'explique ainsi : les observations effectuées au même moment sont insatisfaisantes dans la mesure où les changements de situation ne se reflètent sur la structure qu'après un certain temps.

Le deuxième ensemble de critiques adressées à la théorie de la contingence structurelle se situe à un autre niveau d'analyses et porte sur ses fondements. Sont ainsi critiqués la vision déterministe, l'esprit fonctionnaliste et le caractère nomothétique de la théorie.

c) La vision du déterminisme :

Elle soulève de vives critiques car selon certains auteurs, les managers ont le pouvoir d'analyser le contexte organisationnel et de lui donner un sens. En d'autres termes, ils ont remis en cause l'absence de prise en compte des comportements des individus qui constituent l'organisation notamment de la psychologie des dirigeants et de leur style de direction.

En effet, les managers sont libres de leur choix et sont dotés d'une latitude de choix décisionnelle. Dans ce sens, la réponse des dirigeants face à la contingence peut varier selon leurs perceptions, leurs préférences, leurs valeurs, leurs intérêts et de leurs pouvoirs. C'est ce qu'on appelle « choix stratégique ».

D'autre part, l'environnement ne peut pas être perçu comme une fatalité contre laquelle les managers ne peuvent rien. Ainsi, la causalité étudiée Lawrence et Lorsch est celle qui considère que l'environnement influe sur la structure de l'entreprise.

Or il est nécessaire de ne pas perdre de vue que l'entreprise influe aussi sur l'environnement dans lequel elle se situe.

Il aurait été plus intéressant de considérer plutôt l'existence de correspondance et d'interactions réciproques entre structure et environnement qu'une stricte et unique influence de l'environnement sur la structure.

d) Caractère nomothétique de la théorie :

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Le non prise en compte de la diversité des contextes organisationnels (facteurs de contingence) remet sérieusement en question le caractère nomothétique de la théorie de la contingence structurelle qui tente d'énoncer des lois générales sur la structuration des organisations du type :

- La taille de l'organisation engendre la bureaucratie ;
- L'incertitude de l'environnement détermine la structure.

Cela n'est pas valable parce que le jugement porté sur l'environnement révèle de la perception. Ainsi disent-ils :

A environnement identique, mais à perceptions différentes, correspond des organisations elles-mêmes différentes.

Ce qui explique que des entreprises différentes, opérant dans de mêmes secteurs d'activité, peuvent présenter des formes d'organisation différentes.

e) L'esprit fonctionnaliste de la théorie

Qui dit que les choix d'une structure d'organisation reflètent fidèlement les exigences d'efficacité techno économique associées à son contexte de fonctionnement.

Cela est également remis en cause.

Une vision plus générale de l'organisation, qui intègre des éléments tels que l'exercice du pouvoir, la poursuite d'un intérêt personnel ou encore les stratagèmes utilisés par les dirigeants pour maintenir une position, permet une meilleure compréhension de sa structure.

De ce fait, il faut considérer tout genre d'éléments, mis à part les facteurs cités, qui peuvent affecter la structure.

3.La pensée managériale est en crise

« Le management n'est guère plus que du taylorisme recyclé, couvert d'une rhétorique humaniste qui exprime le contraire de la réalité vécue par ceux à qui elle est destinée. (...) le management tourne en rond ». François Dupuy dit là, tout haut, une vérité que tout le monde

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

semble dire tout bas. En nous intéressant de plus près à cette affirmation de François Dupuy, force-nous est de constater, qu'effectivement, peu de changements ont affecté le monde du management.

Bien sûr, les modes et les innovations artificielles se sont multipliés. Bien sûr, des livres dits « révolutionnaires » ont circulé qui devaient changer la donne et bouleverser l'art d'organiser le travail. Mais, le plus souvent, la « révolution » annoncée consistait à habiller de neuf des concepts déjà connus et pratiqués.

Pour exemple, nous prendrons le cas de la « gestion en silo » dont l'efficacité est en train d'être remise en question. Ce mode de fonctionnement ne répond plus à l'attente des divers acteurs (employés, clients, etc.).

Ainsi, pour ne prendre que l'expérience client (connaissance du client et de ses attentes), il est reconnu qu'elle dépend de la qualité de la coordination existant entre les actions de marketing, de ventes et d'après ventes. Le cloisonnement de ces services pour les rendre autonomes (méthode silo) a presque coupé l'entreprise de ses clients. De plus, ce cloisonnement a, en réalité, réduit l'autonomie des employés et a diminué leur implication ou conviction personnelle dans leur travail.

Les entreprises ont réagi, à ce phénomène (qu'il considérait comme simple « baisse de régime des employés ») en se tournant vers des formes de contrôle de plus en plus contraignantes, réinventant ou recyclant par là le taylorisme, un taylorisme qu'on a, plus ou moins, essayé de justifier par des considérations rhétoriques aux antipodes de la situation réellement vécue par les employés.

Des situations de ce genre sont nombreuses en entreprise où l'on semble plus pressé de s'attaquer aux conséquences visibles plutôt qu'aux causes cachées. Ce qui a fait dire à François Dupuy que « Le management n'est guère plus que du taylorisme recyclé, couvert d'une rhétorique humaniste qui exprime le contraire de la réalité vécue par ceux à qui elle est destinée. (...) le management tourne en rond ».

Le management « clé en mains » pousse beaucoup de managers à la paresse intellectuelle. Dès que se pose un problème, ils en recherchent la solution dans leur « savoir managérial » sans se préoccuper de déterminer les causes réelles du problème en question. «

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

A problème donné, ancienne solution donnée ». C'est pourquoi François Dupuy parle de management qui « tourne en rond ».

Actuellement, et dans tous les pays du monde (développé ou en voie de l'être), les managers font face aux mêmes difficultés, essayent de résoudre les mêmes problèmes et de répondre aux mêmes questions.

Malgré l'avancement de la science managériale, (tendant à devenir science supposée exacte par l'adjonction des mathématiques), la problématique traitée semble, quant à elle, n'avoir avancé en rien et fait preuve d'une remarquable continuité dans les questions de fond qu'elle pose au manager.

Il est à se demander si la plupart des responsables d'organisation ne se fondent pas sur le sens commun pour décider de la solution à apporter aux problèmes qui se posent à eux sans tenir compte des acquis de la science managériale. Le sens commun, en effet, se base sur l'apparence des choses plus que sur leur réalité intrinsèque. Ainsi, dans notre exemple sur les silos, le manager fonde sa solution sur ce que lui apparaissait être le problème (« baisse de régime des employés ») au lieu de ce qu'il était réellement (« dysfonctionnement organisationnel »). Et la solution apportée (contrôle coercitif) allait aggraver les choses.

Ghislain Deslandes (philosophe français des sciences de gestion) écrit : « Le management n'est pas un manuel de sens commun général ; c'est un ensemble de questions humaines complexes, plurielles... ».

Et ce sont cette complexité et cette pluralité (inhérentes à toute activité collective) qui sont difficiles à appréhender voire même à comprendre tant elles paraissent rébarbatives.

L'évolution du management a, pendant longtemps, prôné une organisation verticale partant du chef tout en haut de l'édifice (et considéré comme la tête pensante) jusqu'au simple employé tout en bas de l'édifice (et considéré comme les jambes exécutantes). Le chef était doté d'un pouvoir autoritaire et hiérarchique généralement accepté.

Aujourd'hui, la société ne cesse d'évoluer aidée en cela par des innovations technologiques spectaculaires (notamment dans le domaine de l'information) qui ont pour effet principal (entre autres), l'accélération du processus de la mondialisation économique. Presque tous les aspects de la vie quotidienne ont été, plus ou moins, impactés par le développement de la technologie. Le travail, lui-même, amorce une mutation profonde. Le

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

site Dynamique-mag.com dit dans un article du 26/05/2021, intitulé « la mutation du travail, un enjeu majeur » :

« La mutation du travail est dans tous les esprits parce qu'elle est liée aux évolutions technologiques et que celles-ci se sont accélérées en dix ans et font qu'un travail peut devenir, en raison d'une innovation, obsolète en un éclair de temps ».

Un sondage concernant les causes de cette mutation est publié par ce même site. 57 % des 1 000 personnes sondées donnent, comme cause première à cette mutation, les changements technologiques (essentiellement la révolution numérique).

3.1. Le management à l'époque nazie : le travailleur (allemand) au centre de toutes les attentions

Le management, tel qu'il se présente actuellement, est un management d'essence capitaliste. Robin Marris (1964) le nomme « capitalisme managérial ». Selon l'historien Yohann Chapouteau dans son livre « Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui - Gallimard 2020), le management moderne trouve ses origines d'une part dans l'idéologie nazie et ses théories concernant le surhomme aryen aux idéaux d'abnégation (surpassement de soi) et de patriotisme très élevés et, d'autre part aux théories de Darwin affirmant que la vie est un combat où seuls les plus forts survivent (d'où, la mise en concurrence des acteurs économiques).

Dans son livre (cité plus haut) Yohann Chapouteau nous apprend, ainsi, que la plupart des concepts managériaux actuels étaient déjà en pratique dans l'Allemagne nazie :

« Reinhard Höhn, Juriste du IIIe Reich est devenu un pape du management dans l'espace germanique après la guerre. La découverte de son parcours et du vocabulaire employé à l'époque – « flexibilité », « agilité », « agressivité », « autonomie », « joie au travail » ... - était troublante : je ne savais plus très bien si j'étais en train d'étudier le IIIe Reich ou d'assister à un cours d'école de commerce ».

Mais, fait encore plus troublant, Yohann Chapouteau fait un parallèle entre l'époque nazie et l'époque actuelle en écrivant :

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

« Nous partageons avec les nazis un certain nombre de notions et de fantasmes issus du darwinisme social : nous vivons dans un monde fini de raretés, un monde d'affrontements, de guerre pour la maîtrise des ressources. Et si l'on vit dans un monde de guerre... il faut un vainqueur. Ce qui compte alors, c'est la performance – ce qui, en matière économique, porte un nom : la productivité ».

Le management nazi a été pensé et théorisé pour répondre au grand défi né de la politique expansionniste des dirigeants nazis : faire le plus avec le moins, être efficient jusqu'à la dernière limite.

« Un salarié heureux travaille mieux » est l'une des premières vérités admises par les managers nazis. Ils disaient « salarié » plutôt que « travailleur » pour faire la distinction entre les travailleurs allemands (qui recevaient un salaire) des travailleurs ramenés des pays conquis que l'on faisait travailler par la force et qui, eux, n'étaient pas salariés. Le management nazi était réservé aux allemands de souche.

Une véritable politique de satisfaction des besoins des salariés étaient menés aussi bien par les entreprises que par l'Etat. Ainsi, le ministre fédéral du travail crée la « Kraft DurchFreude » ou « la Force par la Joie », vaste organisation de loisirs qui propose aux travailleurs (salariés, bien sûr), à prix réduits, une large palette de distractions sportives et culturelles. Hitler, lui-même, s'en mêle et lance la production en série de la Wolkswagen (à l'époque Kdf-wagen) et un système de crédit destiné à permettre aux simples ouvriers de s'offrir le luxe d'une voiture.

Toute cette politique était destinée à rendre le travailleur allemand heureux et, du coup, produire plus.

3.2.Le management moderne : le travailleur n'est plus au centre de toutes les attentions

Jusqu'à la chute du communisme et même un peu après, le travailleur occidental jouissait d'un statut très privilégié : hauts salaires, aides de l'Etat, logement, voyages... Le management semblait réellement se recentrer sur l'importance du capital humain et faisait sienne la formule « un salarié heureux travaille mieux ».

Et, de fait, les résultats n'ont pas tardé à suivre. Cela a donné dans la plupart des pays développés, ce que plus tard, on appellera les 30 glorieuses, c'est-à-dire les 30 années allant de 1945 (fin de la seconde guerre mondiale) à 1975, une période qui a connu une forte croissance et une tout aussi forte augmentation du niveau de vie. Toute la richesse occidentale

s'est construite sur cette période qui prit fin suite au choc pétrolier de 1973.

Les travailleurs occidentaux ont été, en effet, très heureux durant cette période et, partant, ils ont travaillé mieux et plus. Mais cela ne veut pas dire que les managers ont décidé, dès 1975, de ne plus considérer l'humain au centre de leurs calculs. Ils ont continué à se soucier du bien-être de leurs travailleurs ; ils ont continué à leur assurer de hauts salaires et l'Etat à continuer à assurer une couverture sociale très élevée.

L'exclusion du travailleur du centre d'intérêt du management a commencé après la chute du communisme en Russie et dans toute l'Europe de l'Est. Les entreprises capitalistes, ou du moins, leurs propriétaires ne se sentaient plus l'obligation de ménager leurs travailleurs une fois qu'ils eurent compris que le « péril communiste » n'existait plus et qu'ils n'avaient plus à craindre son expansion dans le monde. Sans compter que la globalisation et la mondialisation mettaient, à leur disposition, des hordes de travailleurs affamés prêts à faire n'importe quel travail et à n'importe quel salaire.

Pour exemple, le salaire minimum en Pologne est de 615 euros alors qu'il est de 1 550 euros en Déjà. Pour un manager, le calcul de rentabilité est vite fait. Et on ne parle pas des salaires en Chine, en Inde ou en Afrique, encore plus misérables. S'en suivirent le phénomène des délocalisations et du chômage de masse dans les pays occidentaux.

Les travailleurs ne sont plus, (définitivement plus ?), au centre d'une quelconque pensée managériale.

3.3.Le difficile management de la génération 2.0 : vers la fin de la verticalité

Non seulement le travail, comme nous venons de le voir, connaît une mutation profonde mais les travailleurs eux-mêmes connaissent une sorte de mutation professionnelle générationnelle déterminées par l'évolution du travail et de la technologie. Les différentes générations coexistantes actuellement sont classées comme suit :

- la génération x, personnes nées entre 1965 et 1980 ; -
- la génération y, personnes nées entre 1980 et 2000 ;
- la génération z, personnes nées à partir de l'an 2000.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

La génération des personnes nées avant 1965 et appelée « Baby-boomers » (rétrogrades).

Les deux dernières générations font partie de ce qu'on appelle la « génération 2.0 » par référence à Internet 2.0 parce que ses membres sont, presque majoritairement nés durant l'avènement d'Internet et sont plus à l'aise avec les nouvelles techniques numériques que les membres des précédentes générations.

Cette génération, élevée au biberon numérique, et, en permanence connectée (smartphone en poche), débarque sur le marché du travail. C'est une génération en majorité différente des précédentes car elle a vécu un événement jamais vécu, auparavant par l'humanité : l'avancée foudroyante de la technologie en un temps record.

C'est une génération née en même temps que la naissance du chômage de masse, la naissance de l'éducation à la Dolto (préconisant l'autonomie presque totale pour l'enfant), la naissance de la mondialisation et du « village global », la naissance de la technologie sans fil et, surtout, la naissance du web.

A ce point des choses, une question mérite une approche particulière : qui sont ces jeunes diplômés et étudiants de la génération 2.0 sujette à de nombreux travaux statistiques et dont le comportement est activement analysé par des armées de sociologues et autres psychologues...

Le groupe appelée « génération 2.0 » se compose, comme nous l'avons dit plus haut, des deux dernières générations y et z (selon le classement donné dans les paragraphes précédents). Ces deux générations présentent, entre elles, aussi bien des différences que des similitudes : nées à des époques différentes, elles ont, malgré tout, acquis des similitudes dans leurs caractéristiques.

La génération Y est née, dans sa presque totalité, avant la création d'Internet (soit entre 1984 et 1996) alors la génération Z, elle, découvre et s'essaye à la culture numérique dès son plus jeune âge (avant même de savoir parler).

Née entre 1997 et 2002, cette génération est à l'origine de deux bouleversements majeurs de la science numérique : l'omnipotence du Smartphone (commercialisée à partir de 2007) et la restructuration ou délocalisation des médias, supports de communication et

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

publicités vers les réseaux sociaux, ce qui s'est traduit par l'émergence, de fait, de nouveaux modes de consommation. Les Z ont acquis, ainsi, le titre de « génération hyper connectée ».

Le cabinet McKinsey a mené une étude (citée par le site « Le Temps ») devant donner une image parlante de l'importance de la révolution médiatique due à la génération 2.0.

Partant de la question : « depuis le début du siècle passé, combien de temps a-t-il fallu aux différents outils de communication et de diffusion pour atteindre 50 millions d'utilisateurs » ?

L'étude répond : « La radio = 38 ans. La télévision = 13 ans. L'iPod = 4 ans.

L'Internet = 3. Facebook = 12 mois et Twitter, seulement 9 mois.

Ces chiffres, publiés par le cabinet McKinsey, permettent de saisir l'importance de la révolution médiatique en cours.

La génération Y est déjà intégrée dans le marché du travail. Elle a su, rapidement de par sa profonde culture numérique, s'adapter ou, plutôt, se fondre, facilement, dans le nouveau paysage économico-financier induit par le développement de l'Internet. La génération Y est, en majeure partie, à l'origine de la vague de start-up de l'économie collaborative.

Elle est également à l'origine de la vague des nombreux bouleversements de marchés opérés par des stratégies nouvelle (disruption) et de l'ubérisation (mise en contact direct des professionnels et des clients). Enfin, il faut souligner, également, que cette génération Y a su, grâce à sa parfaite maîtrise du numérique, chambouler l'organisation à hiérarchie pyramidale des entreprises.

Elle a pu tirer parti de ses connaissances informatiques pour s'imposer au sein de ses aînés et sauter tous les cloisonnements hiérarchiques imposés par la gestion «pyramydoverticale ».

Mais et malgré tout le savoir-faire qu'on peut lui reconnaître, la génération Y vit une situation professionnelle précaire (contrats de travail à durée déterminée, chômage endémique, salaires insuffisants, crises économiques successives...). Aussi, elle se détourne, petit à petit, du travail salarié et voit dans l'entreprenariat la réponse à tous ses problèmes.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Dans son livre « Plongez dans la vague des start-ups », Gilles de Saint-Exupéry (membre du barreau du Québec et enseignant le droit de l'Internet à la Polytechnique de Montréal) évoque cette situation en ces termes :

« L'entrepreneuriat connaît une vague de popularité à une période où l'ascension professionnelle au sein d'une grande entreprise n'est plus forcément synonyme de réussite. Il bénéficie d'une réelle popularité auprès des jeunes, au Québec comme à l'international. ».

Les jeunes de la génération Y préfèrent quitter leur entreprise plutôt que d'y être malheureux toute leur vie.

En cela, ils diffèrent de la génération dite des « baby-boomers » ou « génération silencieuse » née durant la période englobant le grand krach boursier de 1929 et de la Grande Dépression qui s'en est suivie jusqu'à la seconde guerre mondiale (39/45) soit une période parmi les plus funestes de l'histoire humaine. Durant 15 ans, le monde n'a connu que misères économique-sociales et atrocités militaires.

Façonnés par ces événements terribles, les baby-boomers ont appris à obéir et à se taire, devenant, ainsi, ce qu'on a appelé la « génération silencieuse, une génération d'hommes sobres et durs au travail. La plupart feront le même travail dans la même entreprise toute leur vie. Ils luttèrent pour changer et améliorer leur condition de travail mais, à la différence de la génération Y, et pour la grande majorité, ils ne pensèrent jamais, à quitter leur entreprise.

Ainsi, Seth Godin résume, avec une petite pointe d'humour, l'évolution des générations :

« Mon grand-père a fait le même travail toute sa vie, mon père a eu sept emplois différents et moi j'en fais sept en même temps ».

Faisons un point de situation sur la nouvelle génération. Elle vit dans un monde peuplé de plus de 7 milliards d'individus (alors que le monde dans lequel ont vécu les baby-boomers n'en comptait que 2,5).

Cela peut paraître anodin et insignifiant. Mais, cette situation (triplément de la population) peut générer une inquiétude légitime chez des jeunes aux portes de l'activité professionnelle. Des jeunes qui cherchent à se situer dans la sphère spatio-temporelle et à donner naissance à leur individualité, à leur « je » ou « moi ».

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Ce questionnement identitaire les pousse à remettre en cause leur notion de l'autorité et des rapports qu'ils entretiennent avec cette autorité.

Alors que les baby-boomers s'attaquaient à l'autorité pour essayer de changer les terribles conditions socioprofessionnelles qui étaient les leurs, la génération Y, elle, tient comme un acquis légitime le fait de s'en prendre à l'autorité. Leur attitude face à l'autorité change foncièrement.

Partant de ce principe, les membres de cette génération perdent tout complexe face à l'autorité, et en arrivent à se considérer, malgré leurs vécus professionnels encore insignifiants, comme l'égal des chefs et comprennent que l'autorité ne se donne pas mais s'acquiert par le travail.

A côté de ces mutations subies par le travail et les travailleurs, d'autres tout aussi importantes ont lieu. Nous citerons la plus importante : la révolution industrielle que connaît, actuellement le monde. C'est la quatrième de l'histoire et, on l'a nommé, tout naturellement, industrie 4.0.

Animée par l'émergence de nouvelles technologies, l'industrie 4.0 désigne une nouvelle génération d'usines connectées, robotisées et intelligentes. Avec la révolution numérique, les frontières entre le monde physique et digital s'amenuisent pour donner vie à une usine 4.0 interconnectée dans laquelle les collaborateurs, les machines les clients et les produits interagissent.

Ainsi, un article du site Comité Economique et Social Européen (C.E.S.E.) intitulé « Industrie et mutations industrielles » nous dit :

« La gestion des mutations industrielles est l'un des principaux défis du 21^e siècle. L'on constate dans tous les domaines d'activité un développement économique et social continu, souvent lié à l'incidence de la révolution numérique... ».

Ces différentes mutations aussi bien industrielles et économiques que socioprofessionnelles interpellent notre conscience et nous poussent à nous interroger sur la portée des changements que ces mutations provoqueront sur la vie des entreprises et plus généralement sur les sciences de gestion. Celles-ci devront-elles se remettre en question en vue de tenir compte de tous ces bouleversements (que connaît l'entreprise ?).

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

L'article du C.E.S.E. cité plus haut nous dit « oui » et souligne la nécessité de « garantir l'adaptation aux changements et leur gestion grâce à de nouvelles technologies durables, à de nouveaux emplois, et à la reconversion des travailleurs pour relever les défis de l'industrie 4.0».

Ainsi donc, et face à tous ces bouleversements suscités par la génération des 20-35 ans (hyper connectés, réactifs et en quête de reconnaissance), face aux profondes mutations économique-industrielles les managers ont été amenés à bousculer les hiérarchies établies, refonder les organigrammes et inventer de nouvelles façons de travailler.

Ces évolutions ont été jugées indispensables pour amortir le choc des générations, tirer le plus grand parti des compétences des jeunes connectés et faire entrer les entreprises dans la modernité du XXI^e siècle.

« Un nouveau management serait-il en train de faire son apparition ? ».

3.4. Le management est mort, place au nouveau management : l'entreprise libérée, plus qu'une tendance, un paradigme

Chaque révolution économique a donné naissance à une nouvelle méthode managériale. Il y en a eu quatre de révolutions et, à chacune d'elle, les managériaux ont dû remettre en cause les méthodes managériales en cours et s'essayer à en créer de nouvelles, allant jusqu'à révolutionner le management lui-même.

Un tableau intéressant à plus d'un titre a été publié sur le site(1) « cadreo » fait le point sur les méthodes managériales appliquées par chaque génération :

Figure 1

Modèles managériaux et générations				
Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi et rémunération	Equilibre vie privée/vie profess.	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité, collectiv.
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendantte	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise Holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à face, téléphone et E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux SMS	Appels vidéos
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Source : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-modeles-management-generations>

A chaque fois, chaque génération a dû s'écrier : « le management est mort, vive le management ! » en attendant que la génération suivante fasse le même constat (mort du management) et le même cri de victoire (naissance du nouveau management). Chaque modèle de management peut être considéré comme l'héritier du précédent.

Quatre révolutions industrielles et quatre révolutions managériales ! Le rôle du manager passe de celui de mécanicien dans le management 1.0, à celui d'enquêteur dans le suivant (2.0) et à celui de jardinier dans le 3.0. Et, enfin, il devient compositeur dans le 4.0.

Du « management directif » (Taylorisme), on est passé, successivement, au « management participatif » (Lean Management), au « management collaboratif » (dit management agile) et, enfin, au tout dernier né, le « « management éclairé » (Harmocratie). « Harmocratie » se définit comme « pouvoir à l'harmonie », harmonie étant entendue dans le sens de « cohésion, collaboration, collectivisme... ».

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Chaque modèle de management avait ses objectifs ou aspirations : pour le 1.0, c'était la sécurité de l'emploi ; pour le 2.0 l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle du management n'ont cessé d'évoluer

Place, donc, au nouveau management, l'harmocratie qui succède, par la force des choses, à celui dit « agile ».

Sous le taylorisme, le manager était payé pour « penser » par opposition à ceux qui étaient payés pour « exécuter ». Ce management (dit management 1.0) s'est, complètement, effacé avec le temps et a fait place à des managements de plus en plus basés sur la collaboration et la réflexion de tout le monde jusqu'à déboucher, donc, sur le management « harmocratique ».

Aujourd'hui, et demain encore plus, nous serons tous appelés à exercer une contribution spécifique accrue en termes de réflexion et de pilotage au sein de nos entreprises. Nous allons vers une forme de management collectif concerté et négocié.

C'est à ce management-là que les acteurs de l'entreprise devront se préparer pour apporter la part liée à leur fonction, et s'insérer dans le réseau complexe de relations existant dans l'entreprise afin de pouvoir contribuer, le plus efficacement possible, aux finalités et objectifs retenus.

Le monde est passé d'un système de management hiérarchique (né du besoin des entreprises en pleine expansion de se fonder sur un système organisationnel standard permettant de discipliner la main-d'œuvre et de maximaliser sa productivité) à une économie de services et à un management plus à l'écoute de la clientèle

La mutation économique née de l'émergence du secteur des services (ou secteur tertiaire) a poussé les managers à modifier, profondément, leurs approches organisationnelles et penser une forme de management qui accorderait plus de flexibilité et de liberté aux managers.

Il est, ainsi, unanimement admis que l'entreprise moderne doit faire sa mue et se tourner vers un style de management plus « polycratique » et mettre fin au traditionnel système « autocratique ».

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

À l'heure du libéralisme triomphant, de nouvelles libertés s'offrent à l'individu lui permettant, entre autres, de créer un nouveau référentiel de normes.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'être un travailleur obéissant et silencieux mais d'être entrepreneur de sa vie avec tout ce que cela induit : degré élevé d'autonomie, sens des responsabilités accru, possibilités de choix pertinents élargies, liberté augmentée ».

Ces libertés nouvelles s'opposent aux lignes traditionnelles hiérarchiques imposées par un modèle d'autorité perçu comme opprimant et où l'exécutant ressent une absence de sens dans les tâches qu'on lui donne à effectuer et ressent, également, le sentiment d'être sous contrôle et sous contrainte, en bref aliéné.

La souffrance au travail n'est pas un vain mot. Sa réalité a été prouvée par des travaux épidémiologiques et statistiques sur la santé mentale et physique dans le monde du travail. Ces travaux montrent que la forte pression (ou harcèlement) que la hiérarchie exerce sur des employés incapables de suivre le rythme (pour maîtrise limitée de son travail par exemple) est à l'origine, chez certains employés, de graves maladies psychologiques pouvant les mener au suicide.

Le cas de l'ex Déjà-Télécom (Orange, aujourd'hui) est, on ne peut plus, illustratif de ce problème : rien qu'entre 2008 et 2009, cette entreprise a connu 19 suicides, 12 tentatives de suicide et 8 dépressions ou arrêts de travail. L'affaire, passée en justice, s'est soldée par la condamnation du PDG et de 6 autres dirigeants pour « harcèlement moral ».

Cet aspect des choses, également, a pesé lourdement sur la réalité de l'urgence à penser de nouveaux modèles de management respectant et protégeant l'individu tant sur le plan stratégique qu'organisationnel.

Les enquêtes le montrent : les possibilités de coopérer, d'échanger avec les autres sont jugées très importantes. Les personnes qui sont sous pression mais qui peuvent coopérer se sentent souvent mieux que celles qui ne sont pas sous pression mais qui sont isolées dans leur travail. »LES CONDITIONS DE TRAVAIL AUJOURD'HUI Michel Gollac, Serge Volkoff

Une concurrence acharnée de dimension mondiale a déterminé un phénomène de mutations constantes dans le monde, phénomène accéléré par les évolutions technologiques (numériques, informatiques) et l'évolution des formes organisationnelles (horizontalisation des rapports humains, de l'information et des compétences). Les organisations sont mises au

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

défi de s'adapter à cette nouvelle donne (ou « new deal » selon le nom donné par Roosevelt à sa politique de lutte contre la Grande Dépression). Les cartes sont rebattues mais le jeu continue.

Les organisations, face aux défis d'une concurrence mondialisée, sont plongées dans un monde en constante mutation, accélérée par les évolutions numériques, l'horizontalisation des ressources (notamment des rapports humains), de l'information et des compétences. Elles doivent s'adapter en créant des solutions à la fois souples, rapides et inédites.

Ces exigences s'imposent, de manière cruciale au niveau du recrutement et du maintien de l'emploi au sein des entreprises : elles imposent la recherche de collaborateurs à fort pouvoir d'innovation et de flexibilité mais pouvant, également, faire preuve de plus d'« agilité », plus de « dynamisme » et très certainement de plus d'engagement envers la cause commune et collective.

L'instauration d'un management plus collaboratif prendra la forme d'un pari que ce nouveau mode d'organisation des rapports entre collaborateurs (mais aussi de l'espace physique) leur permettra de relever ces nouveaux défis. La posture du manager s'en trouvera profondément modifiée. Le chef ne commandera ni ne décidera plus de manière quasi autocratique. Il ne sera plus, non plus, le chef de ses équipes ni le responsable de leur motivation. Celles équipes s'autogèreront, Co-décideront et s'auto-motiveront d'elles-mêmes. Le manager sera plus coach que chef.

C'est ce que nous affirme Emmanuel Stanislas (fondateur de Clémentine, cabinet de recrutement du digital et de l'IT) dans un article paru sur le site « les échos.fr » et intitulé « Le manager leader est mort, vive le manager coach ! » :

« Le manager coach est évalué sur des succès qui ne sont pas personnels, mais collectifs. Il doit donc accorder à son équipe une juste dose d'autonomie, l'encourager à se dépasser, lui faire confiance et valoriser les réussites de chacun ; ce qui suppose bien entendu... de savoir écouter- la chose la plus difficile qui soit. C'est cette écoute bienveillante qui conduit chacun à formuler ses besoins et à faire émerger, ensemble, une solution. Le manager leader tyrannique s'appropriant les succès comme les échecs, est mort ; l'avenir appartient au manager coach ».

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

On perçoit, à travers la lecture de ces lignes empruntées à Emmanuel Stanislas, toute la dimension mystique et tout le charisme qui entoure la figure charismatique du leader dont le rôle est, avant tout, d'écouter, d'inspirer, de fluidifier et d'encourager et d'encadrer les initiatives individuelles et libérer, ainsi, les énergies créatrices.

Toujours dans le même article (cité plus haut), Emmanuel Stanislas, explique les causes du changement de profil du manager :

« En une vingtaine d'années, le numérique aura fondamentalement changé la conception des relations entre collaborateurs au sein de l'entreprise. L'arrivée d'une nouvelle génération de professionnels, détentrice de nouvelles compétences digitales – devenues indispensables – aura, là aussi, joué un rôle essentiel. Ces jeunes recrues, en demande de plus d'autonomie, de plus de sens à leur action, mais aussi de plus d'accompagnement humain, ont contribué à mettre le management au défi de se réinventer ».

Emmanuel Stanislas termine son article en affirmant qu'il est essentiel de convaincre les entreprises d'innover dans leur choix de recrutements managériaux.

Ainsi donc, le management est-il en crise ?

Oui... Mais pas de lui-même. Ce qu'on appelle les crises du management ne sont en fait que des périodes de remise en question conjoncturelles. Conjonctures nées, le plus clair du temps, de révolution industrielle bouleversant profondément l'environnement économique industriel et ou socio-professionnel. Ces révolutions industrielles sont, elles-mêmes, déterminées dans la plupart des cas par une ou des révolutions technologiques majeures.

Le management est dit en crise à chacune de ces révolutions. Mais je pense qu'il serait plus approprié de dire que le management est en adaptation. Et qu'il faut lui donner le temps de s'adapter pour redémarrer de plus belle au lieu de le déclarer, à chaque fois, en crise ou mourant.

Section 2 : Les pratiques managériales : contenu et conception

Dans le dictionnaire Larousse, le management est défini comme étant « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation, et de gestion de l'entreprise ». Selon le CNFPT, les pratiques managériales « consistent à mettre en œuvre des stratégies par la gestion des

équipes, des ressources et des projets internes et externes ». Elles permettraient à chacun d'exercer des responsabilités et d'user de techniques managériales.¹

Ainsi, tout système de gestion est un système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignées dans une organisation, et cela sous la supervision du manager, qui est un gestionnaire supérieur, c'est-à-dire responsable des organes importants.

1. La planification

De tout temps, les hommes ont essayé d'imaginer leur futur. Des oracles de Delphes aux horoscopes des hebdomadaires, des midinettes aux politiciens, la prévision sous toutes ses formes et pour tous publics a été l'un des exercices préparatoires à l'action, ou à la nonaction. La planification, répond à une préoccupation similaire : anticiper et préparer les actions à entreprendre dans le futur.

La planification est l'organisation selon un plan. C'est un processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs selon un calendrier donnant les étapes à franchir. C'est aussi un guide, que l'on pourrait appeler artifice, permettant à chaque acteur de se situer et d'orienter son action par rapport à l'objectif général.

La planification, depuis le milieu des années 1970, a connu une véritable remise en cause. Après une période qui recouvre les « trente glorieuses », période pendant laquelle la planification a connu un âge d'or, nous assistons à une diminution progressive de son influence au bénéfice du management stratégique.

Les modes de planification antérieurs très formalisés sont remis progressivement en question sans pour autant disparaître totalement. Ces derniers sont progressivement remplacés par des approches nouvelles qui se veulent plus prospectives, plus globales, mieux « informées », plus « stratégiques », plus réactives. La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre.

1.1. Définition des aspects de la planification

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

La planification permet de formaliser la stratégie de l'entreprise et précise les modalités de sa mise en œuvre future.

La planification d'entreprise est un processus formalisé de prise de décision.

Une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise est élaborée, précisant les modalités de mise en œuvre de cette volonté et de cette anticipation.

La planification stratégique est le processus fixant les orientations stratégiques permettant à l'entreprise de conforter sa position concurrentielle.

La planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par toutes les unités de l'entreprise, dans le cadre de leurs activités courantes. La planification est un processus de réflexion collective et de négociation entre dirigeant et managers.

Elle permet une coordination collective en formalisant les actions, les échéances et les résultats attendus.

Elle constitue un instrument de prise de décision, mais aussi de mise en œuvre de la stratégie (plan marketing, plan financier, plan de production...).

La planification d'entreprise a été développée par Igor Ansoff dans les années 1960, à une période et dans un environnement favorable aux prévisions à long terme. Il l'a inscrite dans un cadre plus large et dans une démarche continue qu'il a nommé « management stratégique ».

Les États et les entreprises ont revu leur façon d'appréhender la planification.

1.2. De la planification stratégique au management stratégique

Depuis les années 60, la stratégie d'entreprise s'est basée principalement sur la planification stratégique constituant un processus organisé d'élaboration des objectifs et des stratégies (Steiner, 1969 ; Paul et Viollier, 1976 ; Avenier, 1988 ; Martinet, 1995).

Celui-ci se déroule en deux temps : un premier temps consacré à la formulation de la stratégie, et le second à sa mise en œuvre. La phase de formulation est confiée aux « stratèges

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

» de l'entreprise (la direction générale assistée par les planificateurs), alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

Une telle approche de la formulation a été critiquée pour plusieurs raisons. D'abord, la discontinuité, l'imprévisibilité et le dynamisme de l'environnement sont désignés comme la principale cause de l'échec de la planification stratégique (Hussey, 1984 ; Mintzberg, 1994 ; Laurent et Bouard, 1997). En effet, les méthodes de prévision sur lesquelles repose la planification stratégique sont inefficaces face aux discontinuités, principalement de nature technologique et concurrentielle (Makridadis, 1990, cité par Mintzberg, 1994b).

L'échec de la planification stratégique s'explique, selon Coates (1994), par 7 raisons : des hypothèses non vérifiées, des compétences limitées ou mal utilisées, le manque d'imagination, l'omission des contraintes, l'excès d'optimisme, l'extrapolation mécanique de tendances, et l'excès de précision.

Une autre source d'échec des techniques de la planification stratégique provient du fait qu'elles reposent essentiellement sur les langages financiers et comptables et sur les modèles quantitatifs de prévision et de modélisation, ce qui présente d'après Desreumaux (1993) deux défauts.

D'une part, leur caractère algorithmique s'accorde mal avec les spécificités des problèmes stratégiques qui sont de nature mal ou peu structurés. Dans un environnement caractérisé par des variables innombrables et des interactions multiples, les modèles ne peuvent pas représenter une image fidèle de la réalité, quel que soit leur degré de sophistication (Zghal, 1996).

D'autre part, les techniques conduisent très souvent à ignorer des variables moins formalisables ou quantifiables telles que les dimensions sociales, culturelles et politiques de l'environnement, alors que les changements dans ces domaines sont de nature à remettre en cause la légitimité de l'entreprise.

D'un autre côté, selon Hafsi et Toulouse (1994) la logique puissante des modèles fait oublier qu'il s'agit d'une simple construction destinée à aider la réflexion et non à la remplacer. Les dirigeants ont tendance à oublier la réalité et à ne croire que le modèle est la réalité. S'ensuivent des applications mécanistes, irréfléchies et souvent destructives pour l'entreprise.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Enfin, l'échec de la planification est dû à la négligence de la dimension humaine, la dimension politique et la structure de pouvoir au sein de l'entreprise. En effet, d'après Genelot (1994) la planification stratégique se trouve inopérante devant les questions psychologiques, sociales et politiques. Sa logique de séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie conduit à la création d'un climat réfractaire entre les responsables de la formulation et ceux de la mise en œuvre. Ceci lorsque le rôle de ces derniers se limite à l'application et surtout lorsqu'ils croient être supposés penser la stratégie aux côtés des planificateurs plutôt qu'à un niveau inférieur.

Pour combler ces lacunes, l'accent est mis sur le management stratégique qui marque, par opposition à la planification stratégique, l'articulation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie et ceci par l'intégration des membres de l'entreprise dans la réflexion stratégique. Il est défini par Avenier (1988) comme : « un mode de gestion de l'entreprise qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations » (Avenier, 1988, p. 14) Un examen approfondi de certains travaux relatifs à la stratégie et au management, montre que le management stratégique constitue l'approche appropriée pour la formulation de la stratégie.

Premièrement, la stratégie est une combinaison d'actions délibérées et de phénomènes émergents. Plusieurs auteurs (Koenig, 1993 ; Mintzberg, 1994a ; Laroche et Nioche, 1994 ; Côté, 1995) soulignent l'importance de la prise en compte de l'action pour la formulation de la stratégie. Mintzberg (1994c) va jusqu'à avancer : « qu'il faut confier l'entière responsabilité du processus de formation de la stratégie aux gestionnaires line » (Mintzberg, 1994c, p. 6) car la stratégie comporte à la fois une composante délibérée qui naît de la réflexion et une composante émergente qui naît plutôt de l'action. La pensée et l'action ne sont pas deux réalités distinctes ni séparées, mais plutôt deux faces d'une même réalité.

La pensée ne peut pas prévoir les changements susceptibles de se produire dans l'environnement car : « il reste toujours des imprévus qui peuvent modifier les données du problème initialement posé » (Koenig, 1993, p. 3).

L'action éclaire et nourrit la pensée par les trouvailles qui résultent de l'observation du terrain et le repérage des germes des stratégies qui s'y trouvent. Deuxièmement, contrairement à la vision militaire, la mise en œuvre de la stratégie compte autant, sinon plus, que sa formulation et ceci pour deux raisons essentielles.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

D'une part, une bonne mise en œuvre, même dans le cas d'une stratégie inappropriée, conduit à identifier les erreurs stratégiques et à réaliser des corrections rapides de la formulation initiale. D'autre part, les conséquences d'une mauvaise mise en œuvre sont néfastes dans les faits quelle que soit la qualité de la formulation conceptuelle de la stratégie.

Ainsi, la mise en œuvre peut mettre en cause une bonne formulation, et rendre plus difficile la reconnaissance des erreurs stratégiques. Troisièmement, la formulation de la stratégie est une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives.

En effet, en raison de la nature peu ou mal structurée des problèmes stratégiques, plusieurs auteurs (Desreumaux, 1993 ; Koenig, 1990 ; Mintzberg, 1994a) soulignent que la gestion stratégique ne peut plus se baser sur les seules méthodes analytiques, qu'il est nécessaire de combiner les deux approches quantitative et qualitative de la formation de la stratégie.

Le jugement, l'intuition, la synthèse, l'imagination et la créativité doivent prendre place aux côtés des procédures analytiques du fait que la réalité économique, humaine et organisationnelle est beaucoup trop complexe pour qu'on la réduise à des équations quantitatives, si sophistiquées soient elles. Quatrièmement, l'approche cognitive a tenté d'étudier la façon de penser des dirigeants des entreprises (Mounoud et al, 1995 ; Calori et Sarnin, 1993 ; Laroche et Nioche, 1994 ; Verstraet, 1997).

Elle a révélé que :

- L'individu est affecté par des biais cognitifs susceptibles de modeler ses représentations et ses schémas mentaux ;

- Le processus de pensée de l'individu peut être assimilé à une carte cognitive qui est supposée reproduire la connaissance propre à l'individu, sa vision du monde et son raisonnement ;

- L'organisation peut avoir une carte cognitive appelée par Prahalad et Bettis (1986) « la logique dominante » ou « le paradigme stratégique » selon Johnson (1988) qui constitue un cadre de référence auquel le dirigeant peut se référer pour agir.

Ces trois observations fournissent des éclairages précieux quant à la formation de la stratégie. Elles suggèrent que la séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

stratégie pourrait favoriser des conflits de représentation entre les décideurs et les opérationnels. Les décisions stratégiques des hauts responsables pourraient aussi être détachées de la réalité.

En revanche, l'intégration des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie rend le raisonnement plus riche et surtout ouvert aux changements de l'environnement, permet de neutraliser (ou du moins réduire) les biais cognitifs et développer une structure cognitive collective. Cinquièmement, la veille stratégique est une démarche collective.

En effet, l'importance capitale de l'information sur l'environnement pour la réflexion stratégique a favorisé le développement d'un système de surveillance de l'environnement de l'entreprise appelé « veille stratégique » dont l'objectif est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des menaces d'une façon anticipative (Lesca, 1994).

Cependant, la veille stratégique peut s'avérer inefficace en raison des problèmes de surcharge, de manque et de distorsion de l'information (Gilad et al, 1993).

Ces problèmes sont dus à ce que la veille stratégique est limitée au niveau d'une catégorie particulière dans l'entreprise (unité autonome, divisions ou départements, unité de planification stratégique...) et non pas éclatée au niveau de tous les membres de l'entreprise.

Par conséquent l'accès à l'information pertinente sur l'environnement pour éclairer les décisions stratégiques nécessite l'implication de plusieurs acteurs de l'entreprise.

D'une part, du fait de son contact avec l'environnement et avec son milieu social naturel, chaque membre de l'entreprise capte une infinité d'informations, dont la sélection et la valorisation dépendront fortement de sa capacité à en percevoir toutes les implications. La sélection et le traitement des informations seront simultanés, éliminant toute surcharge ou manque d'information.

D'autre part, chaque membre de l'entreprise, dans le cadre de son intervention, possède un spectre d'observation bien déterminé et plus ou moins large, en rapport avec sa position dans l'entreprise et les relations sociales et professionnelles qu'elle implique.

L'environnement est alors surveillé non pas d'une manière sélective mais en tant que contexte d'ensemble vu par de nombreux acteurs. Ce sont là autant d'arguments justifiant la nécessité d'impliquer les membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

L'adoption d'un processus participatif de la formulation de la stratégie n'est évidemment pas sans conséquences. Une première conséquence réside dans le fait que cela favorise créativité et réalisme dans la formulation de la stratégie : les stratégies ont des chances d'être plus réalistes lorsqu'elles intègrent les points de vue d'acteurs connaissant de près la situation interne et externe de l'entreprise, et plus créatives du fait qu'elles intègrent des expertises diverses. Une seconde conséquence réside dans l'engagement des membres de l'entreprise à la réalisation de la stratégie.

Plusieurs auteurs (Peters et Waterman, 1983 ; Gélénier, 1990 ; Mintzberg, 1994a ; Zghal, 1996) s'accordent à considérer que le succès d'une stratégie repose sur la volonté des gens à en faire un succès.

En effet, la participation des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie augmente l'adhésion aux décisions prises du moment où ils ont pris part à leur élaboration et comprennent les raisons qui les ont inspirées.

Elle contribue aussi à renforcer le respect de soi dans la mesure où chacun y joue un rôle. Les opérationnels acquièrent le sentiment que les niveaux hiérarchiques supérieurs apprécient leurs idées et considèrent leurs centres d'intérêt plutôt que de voir leurs idées «volées» par certains supérieurs.

Enfin, le management stratégique – associant formulation et mise en œuvre de la stratégie – assure l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences. En effet, les interactions entre les acteurs de niveaux hiérarchiques différents qui ont des connaissances et des expériences spécifiques, favorisent le développement d'apprentissages individuels et ceci à travers l'enrichissement et la mise en commun des connaissances.

1.3. Planification selon Mintzberg

Pour Mintzberg « *la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions* ». La planification est l'effort de formalisation, déjà la décomposition, l'articulation et la rationalisation.

Dans son livre Mintzberg s'interroge sur les objectifs de la planification. Ici, cinq différentes explications présentées par les planificateurs sont passées en revue.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

- On planifie pour coordonner les actions et les hommes, mais il s'agit d'une des méthodes pour obtenir un consensus ;

- On planifie pour s'assurer que le futur est systématiquement pris en compte, mais cela ne signifie pas qu'il sera bien pris en compte ;

- On planifie pour se comporter de manière rationnelle, la décision formalisée étant plus efficace que le non formalisé. Cette affirmation non prouvée est souvent contredite car le processus de formalisation est trouvé réducteur ;

- On planifie pour contrôler, à la fois la Direction Générale et la hiérarchie, mais aussi le futur et l'environnement en rendant celui-ci moins complexe par décomposition ;

- On planifie car les systèmes formels permettent la programmation du processus de formation de la stratégie, comme ils ont permis celle des processus opérationnels : la planification est la suite du Taylorisme à un niveau plus élevé.

Mintzberg poursuit ses précisions en présentant la notion de stratégie : à la fois un plan d'action pour atteindre une situation future, la stratégie délibérée, et une suite de comportements cohérents dans le temps qui ont entraîné la situation présente, la stratégie émergente.

Les deux formes doivent être prises en compte, mais dans la pratique, la deuxième est négligée. La distinction entre stratégie comme position (produits, marchés, ...) et comme perspective (la conception qu'a l'entreprise de son activité) est ensuite rappelée, et l'auteur explique que la première a été privilégiée par la littérature car elle est plus formalisable, mais que là encore les deux formes devraient être prises en compte.

Enfin, l'auteur définit les relations plans, planification, planificateurs : « *la formation de la stratégie est un processus de planification, que les planificateurs conçoivent où auquel ils apportent leur soutien, qui a pour objectif de planifier pour produire des plans.* »

Il présente le modèle de base qui découle du modèle de l'école de la conception. Celui-ci comporte sept principes : la formation de la stratégie doit être un processus de pensée contrôlé et conscient ; la responsabilité du processus doit rester entre les mains du PDG qui est LE stratège ; le modèle de formation de la stratégie doit rester simple et informel ; les stratégies doivent être originales résultant d'un processus créatif ; les stratégies doivent sortir

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

du processus complètement développées ; elles doivent être explicites, articulées, donc simples ; elles doivent enfin être mises en œuvre.

Le modèle de la planification est une évolution de celui de la conception. Les différences d'hypothèses viennent du caractère informel, de la place du PDG comme acteur clé, et de l'originalité des stratégies, qui sont remises en cause par l'école de la planification.

Les postulats concernant ce modèle sont :

- la formation de la stratégie doit être un processus contrôlé et conscient aussi bien que formalisé et détaillé, décomposé en étapes distinctes, chacune d'elles étant délimitée par des check-lists et soutenue par des techniques ;

- la responsabilité pour l'ensemble du processus est, en principe, entre les mains du PDG ; la responsabilité pour son exécution est, en pratique, entre les mains des fonctionnels de la planification ;

- les stratégies sortent de ce processus pleinement développé, typiquement sous la forme de positions génériques qui doivent être expliquées de façon à pouvoir être mises en œuvre par une attention vis-à-vis d'objectifs, de programmes, et de plans opérationnels de diverses sortes.

La planification est décomposée en un ensemble de stades : définition d'objectifs ; audit externe ; audit interne ; évaluation de la stratégie ; opérationnalisation de la stratégie ; ordonnancement du processus.

Mintzberg s'intéresse ensuite aux modèles développés dans la littérature, ceux d'Ansoff et de Steiner, remarque leur caractère très complet, mais s'interroge sur leur réelle application.

A ce stade, Mintzberg soulève déjà le problème de l'inexplication de la formation de la stratégie par le modèle. De plus il met en lumière la confusion du processus de planification, où l'articulation entre objectifs, budgets, stratégies et programmes n'est pas claire. Il propose alors une décomposition en deux groupes de hiérarchies : d'un côté les hiérarchies destinées au contrôle de la performance, celle des budgets et des objectifs, de l'autre celles destinées à la planification de l'action. Selon Mintzberg, la séparation des deux en raison de leurs relations complexes représente la grande faille de la planification.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Le contrôle est routinier, quantitatif, et a posteriori, alors que la planification de l'action est unique, plus qualitative, et a priori : les plans opérationnels ne servent qu'une fois. Le traitement séparé des deux est source d'échec, et l'intégration des deux n'est pas explicitée.

Mintzberg présente alors les deux formes de planification stratégique. On retrouve tout d'abord la planification stratégique conventionnelle, où la hiérarchie instaurée tente de résoudre le problème : les objectifs entraînent les stratégies qui déterminent les programmes qui déterminent les actions, les trois premiers déterminant les budgets.

La planification comme jeu de nombres est ensuite présentée comme un « processus de génération de nombres, pas de génération d'idées », d'où l'absence de stratégie.

Celons l'auteur, les principaux pièges qui font que la planification n'est pas correctement mise en œuvre, et qu'elle est même parfois opposée à son objectif affirmé, ce qui entraîne un retrait du soutien de la Direction Générale, et un climat hostile.

La planification, en même temps qu'elle reconnaît l'existence impérieuse d'une Direction Générale centralisée, cherche à mettre en place un processus qui prend en charge l'élaboration de la stratégie initialement réalisée par la Direction qui résiste alors à la planification.

Plus encore, les cadres de rang hiérarchique inférieur ne sont pas impliqués dans le processus. Ceci crée un manque de soutien à la planification de la part de l'ensemble de la hiérarchie. La décentralisation n'est de plus pas réelle et la liberté limitée car la planification a pour but même de coordonner l'ensemble.

Le second piège de la planification est le climat peu propice au processus. Mintzberg démontre ici que les climats favorables à l'élaboration de la stratégie et à la planification sont incompatibles, la seconde est en effet adverse au changement sauf par extrapolation du statu quo existant en améliorant l'efficacité.

L'auteur met l'accent sur l'obsession du contrôle qui cherche à réduire l'incertitude, le risque. Dans les périodes de turbulences de l'environnement, la planification est un échec, mais Mintzberg montre que durant les années 60, elle ne paraissait efficace que parce que ses prévisions étaient en deçà de la réalité, ce qui n'était pas aussi pénalisant. Pourtant la

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

planification est rassurante : faute de pouvoir maîtriser l'avenir, l'homme a pu chercher à maîtriser le processus de planification lui-même.

Taylor avait bien précisé que seuls les processus parfaitement compris pouvaient être programmés. Or l'élaboration de la stratégie n'est pas totalement éclaircie.

L'auteur explique alors les trois hypothèses du modèle qui sont porteuses d'erreur.

L'erreur de prédétermination : l'environnement n'étant ni stable ni contrôlable sauf cas particuliers (oligopoles, ...), les prévisions n'étant pas fiables, le processus de planification ne peut pas prédéterminer les stratégies.

Le futur prédit ne peut être qu'une évolution incrémentale du présent sans bouleversement, et l'élaboration des stratégies va de pair avec une situation d'instabilité que la planification combat.

L'erreur de détachement de la stratégie et des opérations afin de permettre aux stratèges d'élaborer une stratégie sans être en même temps absorbés par le quotidien de l'exécution des tâches. L'image habituelle est celle de la forêt qu'on ne peut voir qu'en s'élevant au-dessus des arbres.

Mintzberg répond alors qu'il vaut mieux bien connaître les arbres pour réellement comprendre la forêt : le détachement des opérations empêche de « s'immerger dans le détail » tout en y puisant les informations stratégiques qui constituent la stratégie émergente.

Ces informations ne peuvent pas être uniquement quantitatives car elles seraient réductrices.

L'erreur de formalisation : le processus d'élaboration ne peut pas être programmé par des systèmes. C'est l'homme qui élabore les stratégies. Le processus est trop complexe pour être programmé de façon non réductrice. On y trouve l'intuition, non comme reconnaissance mais comme processus créatif. Mintzberg aboutit alors à ce qu'il appelle la « grande erreur » de la planification stratégique, qui est un processus purement analytique alors que l'élaboration de la stratégie relève de la synthèse et de l'intégration : l'expression est autocontradictoire, et approfondir l'analyse ne pourra pas résoudre ce problème.

Pour terminer, Mintzberg étudie de quel type de planificateur les différents types d'organisations. Il reprend sa classification en cinq groupes, parue dans Structure et

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

dynamique des organisations : mécaniste, entrepreneuriale, professionnelle, adhocratique et diversifiée.

La structure mécaniste réserve une place principale aux planificateurs droitiers, mais les gauchers peuvent jouer un rôle de catalyseurs et identifier les menaces suffisamment à l'avance. Dans l'organisation entrepreneuriale, le rôle de planificateur est quasi inexistant, sauf pour modérer l'intuition du PDG.

L'organisation professionnelle est inadaptée à la planification, celle-ci peut même être néfaste, sauf en matière de communication interne et externe et de consensus interne. Dans l'organisation adhocratique, les planificateurs droitiers doivent uniquement contrôler la performance a posteriori. Cette structure est celle qui correspond le mieux aux planificateurs gauchers : la stratégie émergente est en perpétuelle évolution et la créativité est donc nécessaire.

Enfin, dans une organisation diversifiée, les planificateurs droitiers du siège ont un rôle de contrôle des divisions. Mais des planificateurs gauchers doivent se trouver dans les divisions afin de veiller à l'élaboration de la stratégie.

Selon les cultures, la planification est différente. Au Japon, les organisations font peu de planification, ce qui les rend moins rigides. A l'opposé, les pays anglo-saxons, la Déjà et l'déjà abritent des organisations plus tournées vers la planification. Certains japonais ont comparé la pratique des affaires américaine avec l'économie soviétique, ce qui peut s'expliquer par la volonté des dirigeants de contrôler des entreprises géantes.

2.Prise de décision

Chacun d'entre nous prend quotidiennement de nombreuses décisions. La prise de décision correspond au fait d'effectuer un choix entre plusieurs modalités d'actions possibles lors de la confrontation à un problème, le but étant de le résoudre en traduisant le choix fait en un comportement (en une séquence d'action).

Elle implique un certain nombre d'opérations distinctes : la définition de l'objet (ce sur quoi porte la réflexion et portera la décision), la recherche, l'analyse et l'organisation des informations utiles, l'élaboration et l'évaluation d'hypothèses de décisions en prenant en particulier appui sur des connaissances et/ou des expériences antérieures, le choix d'une hypothèse de décision et sa mise en œuvre.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Certaines décisions sont simples à prendre, alors que d'autres sont beaucoup plus complexes, en ce sens qu'elles engagent un nombre de variables plus ou moins important (choisir entre pile ou face versus choisir des placements pour ses économies) et qu'elles peuvent avoir des conséquences plus ou moins lourdes (perdre par exemple un euro versus perdre plusieurs milliers d'euros).

L'action retenue peut ou non avoir des conséquences, lesquelles auront ou non une certaine valeur pour nous. Sur la base de la certitude des conséquences d'une décision, Lemaire distingue trois types de situations de prise de décision : les situations de décision sous certitude, sous incertitude ou à risque. Les décisions sous certitudes sont des décisions dont nous connaissons et sommes absolument certains des conséquences.

Lemaire illustre de la façon suivante : si nous décidons de ne pas prendre de parapluie en sortant, nous savons que nous serons mouillés en cas de pluie. Les décisions sous incertitudes sont des décisions dont nous ignorons la probabilité du résultat. Par exemple, travailler plus augmente nos chances de réussite aux examens sans que nous sachions si travailler trois fois plus augmente par trois nos chances de réussite.

Les décisions à risque sont des décisions dont les conséquences sont connues ainsi que les probabilités de ces conséquences. À titre d'illustration, et pour reprendre Lemaire, dans la situation où nous avons 30 % de chance de doubler notre mise, nous connaissons la conséquence possible de la mise (le doubler) et la probabilité de cette conséquence (environ une chance sur trois).

Revenant aux entreprises. La prise de décision en entreprise n'est pas un exercice des plus simples. En temps d'incertitude, le meilleur choix n'est pas toujours clairement perceptible, loin s'en faut. Les méthodes et outils, dont le tableau de bord n'est pas le moindre, sont incontournables pour apporter un éclairage plus précis et limiter un tant soit peu la prise de risques. D'autre part, la prise de décision en équipe pleinement assumée par chacun des membres est la clé de l'innovation managériale.

2.1. Approfondissement de la notion de décision

On peut définir la décision comme étant un « acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que

cessons transformés et complexifiés les procédures de prise de décision. Au sens classique du terme on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition sur remarché.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » (Lésez). Les évolutions du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de prise de décision : La décision n'est plus un acte unique et constant fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions déjoints portées.

La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables.

La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions. Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

2.2. Les différents types de décisions

On distingue traditionnellement trois grands types de décisions qui doivent être prises dans une entreprise :

Les décisions stratégiques : Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner, sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise.

On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est « quoi produire ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ». En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Les décisions administratives ou tactiques : Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

Les décisions opérationnelles : Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouée dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production...).

Herbert Simon et la rationalité

Lors de sa réflexion sur la rationalité, laquelle traverse toute son œuvre, Simon ne cesse de croiser la théorie néoclassique du choix rationnel. En 1945, à l'occasion de l'étude de la prise de décision au sein d'une administration dans *Administrative behavior*, il rencontre la question des limites de la rationalité. Et il met en question le modèle économique de la rationalité, jusque-là par lui accepté, en évoquant les limites informationnelles du décideur. Il propose alors une conception duale de la rationalité (Simon [1976], chap. 4 et 5). Elle articule à une rationalité parfaite ou objective (celle que décrit le modèle économique des choix en situation d'information complète et parfaite) une rationalité limitée ou subjective. La rationalité limitée est celle en œuvre dans les comportements réels. Elle tient compte des limites informationnelles du décideur.

En 1957, il formule le principe de la rationalité bornée (ou limitée), en contrepoint du modèle économique du choix rationnel, qui postule l'omniscience du décideur. Ce principe énonce la complexité des situations de choix relativement aux capacités de traitement de l'information du décideur ([1957], p. 198). En 1959, il prend pour cible de son attaque l'objectif de maximisation que l'économie prête aux agents. Il évoque à nouveau la complexité de l'environnement des choix ([1959], p. 263).

Mais c'est seulement en 1976 que Simon va préciser le point exact de son désaccord avec la théorie néoclassique de la rationalité. Et c'est sans doute, comme le suggère P. Mongin ([1988], p. 288), l'apparition d'une théorie néoclassique du «Search» qui l'y contraint. La distinction que Simon introduit entre la rationalité substantielle postulée par les économistes et la rationalité procédurale qu'il décèle en psychologie (Simon [1976b], p. 130) met en exergue le rôle de la délibération dans l'exercice de la rationalité (Mongin [1986], p.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

557). La ligne de fracture entre Simon et la théorie économique néoclassique est maintenant bien dessinée : elle passe par l'optimisation qui réduit la phase délibérative de la prise de décision à un calcul (Mongin [1986], p. 558).

Enfin en 1983, Simon introduit une nouvelle qualification : la rationalité limitée est maintenant dite intuitive. Il s'agit alors de mettre en lumière le rôle des processus intuitifs dans la prise de décision rationnelle (Simon [1983b], pp. 23-29).

Dans ses travaux les plus tardifs, Simon présente la théorie de la rationalité procédurale (à venir) comme l'alternative à la théorie substantielle adoptée en économie, laquelle aurait fait la preuve de son incapacité à constituer une théorie positive du choix rationnel (Simon [1979b], p. 510, [1987], p. 39).

Et dans le même temps, Simon aménage une place à la théorie néoclassique de la rationalité, au sein de la théorie de la rationalité procédurale : la théorie de l'utilité espérée appartient à la théorie normative de la rationalité procédurale (Simon [1987b]).

Enfin la théorie de l'utilité espérée est prise en compte par Simon, au côté du modèle de la rationalité bornée, en qualité d'approximation de la rationalité des choix en situation d'incertitude (Simon [1983b], pp. 14)

Comment expliquer la concomitance de ces énoncés ? L'objet de ce texte est de résoudre l'incompatibilité apparente de ces positions. Car, nous refusons, a priori, de nous en tenir à l'argument qui mettrait en avant le pragmatisme de l'auteur, lequel pragmatisme le conduirait, par-delà des énoncés à caractère dogmatique, à recourir à la théorie de l'utilité espérée. Simon se plierait alors au principe de la réalité, lorsqu'il s'agit d'élaborer des modèles de décision en environnement incertain. Notre réponse consistera à mettre en évidence l'existence chez Simon de deux catégories d'énoncés.

Cependant, la résolution complète de l'incompatibilité nécessiterait au-delà l'examen des conditions de possibilité, au sein de l'épistémologie simonienne, de la division de ces énoncés.

Certains énoncés participent d'une recherche sur la nature de la rationalité. D'autres visent à établir des approches possibles de la rationalité, les rapports qu'elles entretiennent, leurs domaines d'applications respectifs. Selon nous, la rationalité chez Simon est avant tout procédurale et celui-ci distingue deux catégories de modèles de rationalité ayant chacun un

domaine d'application particulier. Un modèle substantiel convient pour rendre compte de la rationalité d'un choix dans le cadre d'une situation simple. En revanche, lorsque la situation de choix est complexe, seul un modèle de type procédural est susceptible de faire l'affaire.

D'ores et déjà, indiquons que selon nous, pour Simon, un choix rationnel est un choix qui est adapté (parfaitement ou non) à la réalisation d'un objectif. Et, un choix est rationnel, ou bien adéquat au vu de la fin poursuivie, parce qu'il est le fruit d'une délibération (quel que soit le jugement que l'on puisse par ailleurs porter sur la longueur et la qualité de la délibération)¹. Autrement dit, l'adaptation d'un choix à la réalisation d'un but ne saurait suffire à le qualifier de rationnel. Et, seul un choix fait au hasard sera dit irrationnel. (Se pose alors la question des choix adaptés faits au hasard. Ne faudrait-il pas introduire une distinction entre le non-rationnel et l'irrationnel ? Ces choix seraient dits non-rationnels.)

La conclusion sera l'occasion d'approcher d'un peu plus près encore le sens que revêt la rationalité chez Simon, tant il s'agit d'un concept à multiples facettes. Car la rationalité simonienne est procédurale, limitée, intuitive. Elle est également subjective et relative (car elle ne saurait être autre que subjective), (Simon [1958], p. 139).

3. Orientation stratégique

Depuis le début des années 90, on observe un nombre de publications croissant portant sur les orientations d'entreprises, leur philosophie, leur logique dominante (Bettis et Prahalad, 1995) ou encore leur intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989). Malgré la multiplication des qualificatifs, une même idée se profile : les entreprises durablement guidées par un même objectif seraient les plus performantes. Cependant parmi tous les objectifs possibles, dont notamment, la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise, il est délicat d'effectuer un choix.

Les auteurs classiques sur la gouvernance d'entreprise (Charreaux et alii, 1997) sont rejoints par des contributions venant de disciplines différentes : stratégie (Doyle et Hooley, 1992), gestion des ressources humaines (Morh-Jackson, 1991) ou encore marketing (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). Au total, on assiste à une prise en compte de plus en plus large des parties prenantes de l'entreprise sans que l'on puisse analyser précisément le poids et le caractère déterminant de chacune d'elles dans le cadre de la performance de l'entreprise.

3.1.La notion d'orientation stratégique

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Peut être appréhendée de plusieurs façons. Dans la littérature la plus récente, l'orientation stratégique est définie ainsi : « Bien que n'étant pas entièrement indépendante des ressources de la firme, l'orientation stratégique d'une entreprise reflète les directions stratégiques mises en déjà par la firme pour créer les comportements propres à apporter à cette dernière, de manière continue, une performance supérieure » (Gatignon et Xuereb, 1997).

Partant, Gatignon et Xuereb rappellent que trois grands types d'orientation sont possibles : l'orientation technologique, l'orientation concurrents, l'orientation clients.

Cependant, si l'on se réfère à la littérature en marketing stratégique, les deux dernières orientations sont constitutives de l'orientation marchée. Pour cette raison, la vision qui est véhiculée ici est trop étroite. La définition apportée par les auteurs apporte néanmoins des précisions utiles sur la nature et le rôle de l'orientation stratégique pour l'entreprise. 3 Doyle et Hooley (1992) ont abordé l'orientation stratégique sous un angle différent.

Le phénomène peut prendre, selon eux, deux modalités : l'orientation vers le profit à court terme, d'une part, et l'orientation vers la part de marché à long terme, d'autre part. La littérature fait également état d'une orientation vers les parties prenantes (stakeholder orientation).

Cette orientation est d'importance stratégique pour les firmes (Greenley et Foxall, 1996). En effet, certains groupes d'intérêt acquièrent une puissance telle qu'ils peuvent infléchir sérieusement la direction de l'entreprise. L'exemple décrit par Schein (1992) est tout à fait illustratif : une entreprise produisant des aliments bas de gamme se voit contrainte par une association de consommateurs à améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits.

Un second l'exemple, cité par Freeman et Reed (1983), le complète : il s'agit d'une centrale syndicale (Amalgamated Clothing and Textile Workers' Union) menaçant le directeur de l'établissement d'attribuer les fonds de pension à une autre compagnie que celle où ce dernier est également directeur. Pesant sur l'avenir de l'entreprise et sur les choix stratégiques, il apparaît que l'orientation vers les parties prenantes, déjà la prise en considération de ces dernières au moment de l'élaboration de la stratégie relève d'une véritable orientation stratégique.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

L'orientation vers les parties prenantes peut en effet constituer un facteur de différenciation par rapport à la concurrence aussi bien aux yeux des consommateurs ou des fournisseurs, qu'aux yeux des employés de la firme (certaines entreprises intègrent cette dimension dans leur communication institutionnelle, voir par exemple : www.vivendi.com).

Il intègre également le fait que certaines entreprises peuvent ne pas être guidées par une orientation définie (orientation erratique). Selon Tellefsen (op.cit.), l'orientation de l'entreprise sera dirigée vers l'élément le plus déterminant pour sa survie.

En effet, même si l'idée d'une orientation équilibrée entre chaque partie prenante ou élément sensible est séduisante (Koll, 1997), elle semble en pratique difficile à mettre en déjà. La raison principale est liée aux ressources nécessairement limitées de la firme. Un arbitrage est d'autant plus nécessaire lorsque l'on se place sur le terrain des PME.

Au-delà du débat sur l'existence et la définition de la moyenne entreprise (Marchesnay, 1997 ; Le Vigoureux, 1997), il convient de reconnaître une spécificité liée à la taille et aux moyens à disposition. Dès lors, compte tenu des sources multiples d'influence, les groupes de pression ou parties prenantes sont en position de peser sur l'élaboration de la stratégie de la moyenne entreprise qui se doit alors de hiérarchiser les priorités.

Comment l'entreprise construit-elle son orientation stratégique externe ? Quels sont les éléments les plus influents ? Et quel est leur impact au plan économique ? Dans le cadre de cette recherche, un type particulier d'orientation stratégique est retenu : l'orientation stratégique externe. Il s'agit en effet d'examiner l'orientation stratégique externe comme réponse aux pressions des différentes composantes de l'environnement.

3.2.L'orientation à travers ses auteurs

Différents auteurs se sont intéressés à déterminer les diverses façons permettant à une entreprise de mettre en œuvre son site et d'exploiter sa présence sur la Toile. La présence sur la Toile a été, de ce fait, considérée de différents points de vue. Certains se sont intéressés aux nouvelles opportunités offertes ou encore aux avantages pouvant être récupérés suite à l'utilisation d'Internet ; d'autres se sont intéressés aux problèmes pouvant être résolus ou aux contraintes pouvant être éliminées alors que d'autres ont considéré les utilisations qui peuvent être faites du site Internet.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

En clair, il n'existe pas de procédure unique qui permette de déterminer la stratégie de la présence sur la Toile et de même il n'existe pas de définition claire quant aux caractéristiques de chaque stratégie de présence. Ceci étant, nous passerons en revue de façon succincte les différents modes de présence, utilisations, catégories de sites Internet selon les auteurs.

M.J. Cronin (1995) a classé les utilisations d'Internet par les entreprises en trois domaines : le domaine de la relation avec le consommateur, le domaine de la relation avec le fournisseur et le domaine des opérations internes.

Les auteurs J.A. Quelch et L.R. Klein (1996) ont présenté une autre classification des stratégies de présence sur la Toile en fonction des objectifs « marketing » poursuivis par l'entreprise. Ces objectifs sont dans un premier temps subdivisés en deux catégories, les objectifs communicationnels et les objectifs transactionnels.

Ensuite, les auteurs introduisent la notion de marché pour distinguer une optique locale d'une optique globale. La combinaison de ces deux subdivisions mène à recenser quatre groupes d'objectifs possibles correspondant aux quatre stratégies de présence sur la Toile, à savoir une stratégie de communication domestique, une stratégie de transaction domestique, une stratégie de communication internationale et une stratégie de transaction internationale.

D.L. Hoffman, T.P. Novak et C. Chatterjee, (1996), ont proposé un cadre conceptuel dans lequel ils ont défini six catégories de sites Internet commerciaux où chacun peut être considéré comme un élément dans un programme de marketing intégré dans le contexte du commerce électronique.

Ces six catégories de site sont : la vitrine en-ligne, la présence sur Internet (drapeau de publicité, image et information), le contenu sponsorisé, le magasin ou galerie marchande, le site d'encouragement et les agents de recherche. Les trois premières catégories de site constituent ce que les auteurs ont appelé « le site de destination intégré » et les trois dernières catégories de site constituent les sites « de contrôle de trafic sur la Toile ».

Angehrn (1997) présente une approche systémique d'analyse et de classification des stratégies Internet adoptées par les entreprises sur la Toile. Le cadre conceptuel « Information, Communication, Distribution et Transaction » obtenu, appelé encore le modèle « I.C.D.T. » présente une segmentation de l'espace des opportunités de travail créé par la diffusion extensive d'Internet et de ses services tels que la Toile ou le Mèl (en anglais : e-mail). Le

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

modèle fournit une base pour identifier comment les produits et services existants peuvent être étendus, élargis et redésignés.

Les nouvelles opportunités de stratégies de travail dans l'espace virtuel sont liées aux espaces suivants : l'Espace Virtuel d'Information, l'Espace Virtuel de Communication, l'Espace Virtuel de Distribution et l'Espace Virtuel de Transaction.

Cette segmentation met l'accent sur le fait qu'Internet a étendu l'espace de marché traditionnel en fournissant un nouvel espace dans lequel les agents économiques peuvent interagir en échangeant des informations, en communiquant, en distribuant différents types de produits et services et en initiant les transactions.

J. Hamill (1997) présente un modèle conceptuel pour identifier les utilisations stratégiques d'Internet spécifiques au marketing international, spécialement d'un point de vue d'une PME.

Selon ce modèle, les trois orientations principales de présence sur Internet pour le marketing international sont : la communication en réseau, la veille technologique et la promotion des ventes globales. La cible comprend tous les acteurs du réseau de l'entreprise à savoir les consommateurs étrangers, les agents, les distributeurs, les partenaires, les gouvernements, les institutions de R&D, etc.

Une étude empirique effectuée par E.K.F. Leong et al. (2000) a permis d'identifier quatre modes de présence sur la Toile en fonction des objectifs poursuivis. Les quatre modes de présence sur la Toile sont : les créateurs d'image, les profiteurs, les suiveurs et les exportateurs optimistes.

D'un autre côté R.B. McNaughton (2001), après l'étude d'un échantillon de 150 sites, a déterminé qu'il existe trois groupes clairement distincts de mode de présence sur la Toile. Ces trois modes se réfèrent à : la création d'image, « image building », à l'assistance à la vente et aux sites intégrés.

4. Organisation

L'organisation est, sans nul doute, la partie la plus visible du management. Chacun d'entre nous a déjà été confronté à, ou a entendu parler de services et de départements. Ces

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

termes : service et département recouvrent des réalités organisationnelles qui servent à aider, à coordonner, à suivre les femmes et les hommes dans leur travail. Ainsi, nous trouverons dans un hôpital : un service de chirurgie et dans une entreprise : un département de marketing.

L'organisation, sur le plan formel permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper, d'établir les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les personnes entre elles, de créer les unités de soutien qui permettent aux responsables de disposer d'expertises complémentaires.

À la création d'une organisation se trouve, généralement, une personne seule qui fait tout, décide de tout, contrôle tout et qui réagit en fonction des événements quotidiens. Dépassée par la multiplication des activités et ne pouvant plus les suivre, cette personne va être confrontée à une première crise intitulée « crise de direction ».

Cette crise peut être fatale pour l'organisation. Afin d'y faire face, une réaction possible est de formaliser l'organisation en instaurant une structure précise, et en affectant à chacun des tâches spécifiques. Cette formalisation va, à nouveau, avec le temps, mener à une nouvelle crise : la crise d'autonomie, qui ne pourra être résolue que grâce à la délégation, par le dirigeant, d'une partie de ses tâches...

Selon la taille des entreprises, le décideur au sommet de la hiérarchie se doit de confier des responsabilités à ses subordonnés. Les modalités de cette délégation définissent l'organisation ou la structure interne de l'entreprise qui se compose de trois éléments principaux : les tâches à effectuer, les rôles des acteurs et les liens entre les tâches et les rôles.

Le choix des modalités de l'organisation de l'entreprise est une décision majeure. Les structures, en effet, exercent une influence déterminante sur les performances de l'entreprise, car elles définissent le cadre dans lequel va s'effectuer le fonctionnement de l'entreprise et en particulier où se déroulent les processus de gestion.

La forme fonctionnelle centralisée pour les entreprises s'est développée à partir du début du XX^e siècle. Son principe consiste à regrouper en grandes fonctions (en département) les activités logistiques similaires (ressources humaines, finance, technologie, etc.). Les responsables de ces départements rendent compte à un état-major central, qui est en charge des activités de gestion.

Ce type d'organisation répond au critère d'efficacité, car ce regroupement permet d'exploiter au mieux les économies d'échelle potentielles. Il satisfait aussi au critère de souplesse opérationnelle à condition que la taille de l'entreprise ne soit pas trop importante ou que le portefeuille d'activités ne soit pas trop diversifié.

La structure multidivisionnelle est apparue aux États-Unis dans le milieu des années 1920, comme réponse aux limites de la forme d'organisation fonctionnelle...

4.1. Notion d'organisation

De prime abord l'organisation, entendue au sens d'unité ou de centre de décision et non au sens abstrait de caractérisation d'un ensemble économique et social, est une réalité qui s'impose à l'évidence en raison des rapports que tout un chacun entretient avec elle : insertion effective ou désirée, confrontation, relations d'échange, etc. Notre société est une société d'organisations, observe A. Etzioni, et H. A. Simon d'ajouter que notre économie qualifiée « de marché » devrait plutôt être appelée « économie organisationnelle ».

L'organisation est pourtant une notion ambiguë dont la définition ne fait pas l'unanimité pour différentes raisons.

Tout d'abord parce qu'elle est un objet d'analyse dont se sont saisis de multiples disciplines, chacune apportant ses grilles de lecture, ses interprétations et ses préoccupations dominantes : gestion, économie, histoire, sociologie, psychosociologie, voire psychanalyse.

Bien entendu, cette diversité de regards disciplinaires se conjugue avec les débats internes ou les clivages qui ne manquent pas d'exister au sein de telle ou telle discipline.

À cela s'ajoutent les aspects paradoxaux de l'organisation, qui retiennent diversement l'attention des analystes. L'organisation apparaît en effet comme un ensemble structuré, sinon figé, contraignant pour les individus qui y participent et en même temps comme une construction collective dynamique qui autorise l'accomplissement de projets communs. Elle peut être considérée tantôt comme lieu d'épanouissement, tantôt comme source de frustration, comme un espace de coopération mais aussi de tensions et de conflits...

4.2. Typologie des organisations

Les organisations ne sont pas toutes de même nature. Elles se distinguent les unes des autres au premier chef par la manière dont l'autorité y est distribuée. L'autorité est ici entendue comme la capacité reconnue à prendre ou faire prendre des décisions.

4.2.1. Organisation personnalisée

Dans l'organisation personnalisée, l'autorité est concentrée dans les mains d'une seule et même personne : le « chef » ou, pour le nommer de manière plus moderne, le « leader ». Par sa vision, sa personnalité et/ou son expertise, il incarne une autorité qui lui est reconnue par ceux sur lesquels il l'exerce. On dit d'ailleurs de lui qu'il fait autorité.

Cette autorité, que l'on nomme couramment « leadership », est dite « personnelle ». Elle est davantage attachée à sa personne qu'associée à la fonction qu'il occupe.

Le leader assure, à lui seul et autour de sa personne, l'ensemble du travail d'intégration. Il construit une organisation à son image sans aucun contre-pouvoir en projetant sa vision du monde, issue de sa personnalité et de sa trajectoire professionnelle. Son engagement émotionnel est important, parfois même démesuré. Ses valeurs personnelles deviennent les valeurs de l'organisation.

L'organisation est identifiée au leader, mais l'inverse est également vrai : le leader s'identifie à l'organisation. En cas de succès, elle joue pour lui un rôle de renforcement narcissique. Dans le cas contraire, elle peut contribuer à l'effondrement de l'image qu'il a de lui-même.

Les membres de l'organisation s'identifient plus à un métier, voire à une profession, qu'à l'organisation elle-même. Ils changent d'entreprises mais gardent leur métier. Il y a ainsi une forme de complicité tacite avec le leader : à lui l'organisation, à eux la profession.

Le leader est au centre de l'organisation personnalisée. Tous les autres membres lui rapportent directement sans que de réelles interactions s'établissent entre eux. La structure de l'organisation personnalisée est dite en « soleil », en « étoile » ou encore, dans une version plus péjorative, en « roue de vélo ».

Les membres de l'organisation ne forment pas une équipe à proprement parler. Ils constituent une simple collection d'individus centrés chacun sur une tâche spécifique et

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

indépendante des autres. Ils jouent leur propre partition dans leur coin sans jamais former de véritable orchestre.

La métaphore du chef d'orchestre, souvent utilisée pour illustrer le travail des managers, n'est absolument pas pertinente pour qualifier celui du leader de l'organisation personnalisée. Il serait plutôt un homme-orchestre jouant d'un peu tous les instruments en même temps. En général d'ailleurs, il possède tout ou partie des compétences de ses collaborateurs.

Au cœur de l'organisation, le leader est également le seul point de contact avec l'environnement. En général, toutes les interactions avec les « clients » et les « fournisseurs » de l'organisation passent par lui.

Il engage celle-ci vis-à-vis de ses partenaires et négocie en son nom. Il est son unique représentant et son seul ambassadeur. Il protège ses collaborateurs des « agressions » externes et, ce faisant, répond à leurs besoins de sécurité. Il est en quelque sorte autant un « père protecteur » qu'une « mère nourricière ».

Le modèle personnalisé permet de satisfaire un besoin d'organisation très peu complexe. Il est adapté à des organisations dont le nombre et la variété des parties sont peu élevés et, surtout, dont les interactions sont très peu fréquentes et/ou extrêmement prévisibles.

Souvent, les membres d'une organisation personnalisée travaillent les uns à côté des autres sans véritable besoin d'interagir. Le travail de coordination réalisé par le leader porte sur les ressources qu'ils doivent se partager (des machines, des espaces de travail...) et, éventuellement, sur le passage de témoin entre eux.

La production du premier est transmise par le leader au deuxième qui en a besoin pour faire son travail ; la production du deuxième est à nouveau transmise par le leader au troisième ; etc.

Enfin, les changements sont peu fréquents. Les produits, les clients, les réglementations, les technologies... sont relativement stables. Le changement reste exceptionnel et suffisamment rare pour être géré « par défaut ».

En revanche, il peut être radical. Quand il faut changer de cap stratégique, le modèle personnalisé, grâce à sa dimension très centralisée, permet de réaligner rapidement l'ensemble

de l'organisation dans une nouvelle direction. C'est une des raisons pour lesquelles il est adopté par les entreprises digitales qui ont besoin de changer très rapidement.

4.2.2. Organisation bureaucratique

Les organisations bureaucratiques sont faites de règles, procédures, modes opératoires, organigrammes et descriptions de fonction. L'organisation est appréhendée comme une machine mécanique et horlogère composée de rouages assemblés avec précision et parfaitement huilés. Rien n'est laissé au hasard. La spécialisation, la standardisation et la formalisation sont poussées aussi loin que possible.

Une fois les tâches décrites et l'ordre de leur enchaînement précisé, on met les bonnes compétences aux bons endroits. La hiérarchie contrôle que le travail est réalisé conformément à la manière dont il a été défini. Le manager est d'abord un superviseur. Il est aussi un arbitre qui résout les problèmes dont les réponses ne se trouvent pas dans les procédures.

Les organisations bureaucratiques sont centrées sur les activités (ce qui doit être exécuté), leur coordination et leur contrôle pour s'assurer de leur bonne exécution. Elles visent la normalisation, la standardisation et la reproduction des comportements.

Elles ambitionnent de produire un niveau de conformité suffisant pour permettre la diminution des coûts unitaires de production et l'atteinte de standards de qualité prédéfinis, principaux avantages concurrentiels sur des marchés relativement stables et homogènes.

Aussi surprenant que cela puisse paraître au premier abord, l'organisation bureaucratique et l'organisation personnalisée sont deux variantes d'un même modèle. Le mode de régulation des comportements est le seul paramètre de conception sur lequel ces deux types d'organisation se différencient véritablement. L'organisation personnalisée est complètement informelle là où l'organisation bureaucratique est on ne peut plus formalisée.

Les contributions individuelles sont formalisées à travers des postes aux frontières précises. Ils sont décrits le plus finement possible dans des fiches de poste de manière à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguïté entre les attributions de chacun. Les compétences requises constituent un des volets des descriptions de poste.

Il s'agit alors de trouver des personnes qui possèdent les bonnes compétences et de mettre « the right man at the right place », comme le proposait déjà Frederick Taylor en son

temps. Par ailleurs, chaque problème de coordination est traduit en procédure. En suivant les règles, on se coordonne sans avoir besoin ni de se voir ni même de se parler.

Comme l'organisation personnalisée, l'organisation bureaucratique est centralisée. L'autorité y est concentrée dans les mains d'une seule personne ou d'un petit nombre de personnes positionnées au sommet de l'organisation. On ne parle plus de leader doté d'une autorité personnelle, comme dans le cas de l'organisation personnalisée, mais d'un chef ou d'un « staff » doté d'une autorité statutaire.

Peuplée de spécialistes, l'organisation bureaucratique est l'archétype d'une organisation fonctionnelle (voir mon billet sur la différence entre logiques fonctionnelle et divisionnelle).

Le travail est spécialisé et chaque membre de l'organisation est affecté à une tâche différente.

Le « tout » est égal à la somme des « parties ». Si chacun fait bien son travail dans son coin alors la performance collective sera au rendez-vous. Les problèmes de coordination sont résolus par les nombreuses règles et procédures qui permettent aux membres de l'organisation de faire l'économie d'une quelconque coopération.

Comme le modèle personnalisé, le modèle bureaucratique permet de satisfaire un besoin d'organisation très peu complexe. Il est adapté à des organisations dont le nombre et la variété des parties sont peu élevés et, surtout, dont les interactions sont très peu fréquentes et/ou extrêmement prévisibles.

Les changements ne doivent pas être trop fréquents. C'est le modèle organisationnel dans lequel les résistances au changement, liées aux routines en place, sont les plus prégnantes. Il est ainsi adapté à des secteurs dans lesquels les produits, les clients, les réglementations, les technologies... sont relativement stables.

4.2.3. Organisation pyramidale

Quand on pense organisation, le modèle pyramidal vient spontanément à l'esprit. La pyramide est sans doute la représentation des organisations la plus courante, au moins de celles du XX^{ème} siècle. Souvent, les méthodes et les outils présentés dans les manuels d'organisation et de management sont issus du modèle pyramidal sans que ce dernier ne soit explicitement nommé ; comme si cela relevait de l'évidence et comme s'il n'y avait qu'un seul et unique modèle d'organisation.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Dans la « vraie vie », qui peut fortement différer du contenu des ouvrages, l'organisation pyramidale se trouve fréquemment mise en œuvre aux niveaux intermédiaires des activités opérationnelles des grandes entreprises. On les nomme souvent « line », par opposition aux fonctions supports qualifiées, elles, de « staff ». L'organisation d'un « Business Group », d'une « Business Unit », d'une « Business Line » ... relève fréquemment du modèle pyramidal.

La « line » prend la forme d'une cascade de pyramides hiérarchiques avec, à chaque niveau, un manager en charge de la coordination entre la pyramide de rang supérieur, à laquelle il appartient en tant que managé, et la pyramide de rang inférieur placée sous son autorité hiérarchique.

Dans le modèle pyramidal, le manager se voit allouer une autorité déléguée de la part de son propre manager, son N+1 dit-on couramment. A son tour, il délègue une part de son autorité à ses collaborateurs, ses N-1. Lorsqu'ils sont en situation de management, ces derniers en font de même avec leurs propres collaborateurs, et ainsi de suite. C'est en ce sens qu'Henry Mintzberg qualifie ce type de distribution de l'autorité de décentralisation verticale du pouvoir de décision.

Pour bien comprendre ce mécanisme, il est utile d'avoir présent à l'esprit ce qui distingue les trois grands types d'autorité statutaires :

L'autorité hiérarchique est une autorité déléguée sur les personnes. Comparable au pouvoir exécutif, elle s'exerce dans le domaine de l'action opérationnelle (exécution du travail, production de résultats suivant des objectifs prédéfinis...). Elle se traduit en général par un pouvoir de récompense (prime, augmentation de salaire, promotion...) et de sanction (avertissement, mise à pied, licenciement...). Ce que l'on appelle en langage courant « la carotte et le bâton ».

L'autorité fonctionnelle est une autorité déléguée sur les activités. Comparable au pouvoir législatif, elle s'exerce dans le domaine des modalités de l'action, c'est-à-dire sur la manière de faire les choses et d'utiliser les ressources (humaines, financières, technologiques...). Elle se traduit par le pouvoir d'édicter des règles et par la capacité de contrôler leur bonne application.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

L'autorité de compétence, enfin, est déléguée sur la base de savoirs et de connaissances. Elle permet d'être consulté en amont de la prise des décisions qui relèvent de son domaine d'expertise.

Ce qui distingue fondamentalement le modèle pyramidal du modèle dual, c'est que, dans le premier, autorités hiérarchique et fonctionnelle sont toutes les deux dans les mains de la « line » alors que, dans le second, elles sont partagées entre la « line » et le « staff ». Dans le modèle pyramidal, les fonctions supports (finances, ressources humaines, qualité...) ne possèdent qu'une autorité de compétence. Elles donnent un avis avant la prise de décision, mais ne décident pas. Les managers de la « line » sont les seuls « maîtres à bord ».

En conséquence, la décentralisation verticale du pouvoir de décision s'opère autour de l'autorité hiérarchique (chaque manager de niveau N possède une autorité hiérarchique sur ses collaborateurs de niveau N-1) et de l'autorité fonctionnelle (chaque manager a autorité pour organiser et coordonner le travail au sein de son périmètre de responsabilité).

Au dernier niveau de déclinaison pyramidale, les collaborateurs du manager sont des « doers » et non des managers. Ils n'ont donc pas d'autorité hiérarchique. En revanche, ils reçoivent de la part de leur manager la délégation d'une partie de son autorité fonctionnelle, ce qui les dote d'une certaine autonomie sur la manière de faire leur travail. Cela les place dans une logique de résultats et pas seulement de moyens comme dans le modèle personnalisé.

La structure de l'organisation pyramidale prend la forme d'un râteau. Pour mesurer son « Span of control », c'est-à-dire le nombre de collaborateurs qui lui rapportent hiérarchiquement (ses « direct reports » disent les Anglo-Saxons), on demande au manager combien de dents possède son râteau hiérarchique.

Le leader de l'organisation personnalisée se place au centre de son équipe. Le manager de l'organisation pyramidale se situe, lui, au-dessus. L'expression « mes N-1 », pour parler de ses collaborateurs, prend ainsi tout son sens.

La métaphore du chef d'orchestre s'applique ici au manager de manière beaucoup plus appropriée que dans l'organisation personnalisée où, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, il s'apparente davantage à un homme-orchestre. Le manager de l'organisation pyramidale exerce, d'abord et avant tout, le management. Il fait faire plus qu'il ne fait lui-même. S'il lui arrive de gérer en direct un certain nombre de dossiers, cela relève du

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

régime de l'exception. Les formations au management qu'il reçoit sont axées sur les techniques de fixation d'objectifs et de délégation.

A cause de son positionnement « au-dessus », le manager risque d'être perçu par ses collaborateurs comme relativement distant. Ces derniers attendent qu'il descende de sa « tour d'ivoire ». On parle d'ailleurs couramment de distance hiérarchique. Si le leader de l'organisation personnalisée est plutôt « trop proche » de ses collaborateurs, le manager de l'organisation pyramidale est, lui, plutôt « trop lointain ».

Ses collaborateurs attendent de lui de la reconnaissance mais surtout la défense de leurs intérêts au sein de l'entreprise. Le manager parle en leur nom. Il les représente. C'est lui qui va négocier les budgets, les enveloppes d'augmentations individuelles. Le fait de « passer avant les autres et d'être les mieux servis » ou bien, au contraire, « d'être traités comme la dernière roue du carrosse » dépend de son influence au sein de l'entreprise.

La manière dont le manager est perçu par ses collaborateurs compte dans la mesure où l'autorité dont il jouit lui est déléguée. Il ne l'a pas gagnée, elle lui a été allouée. Pour être effective, elle doit être légitime, même a minima. Il ne s'agit pas pour lui de devenir un véritable leader doté d'une forte autorité personnelle, comme dans l'organisation personnalisée, mais de développer un minimum son leadership pour asseoir sa légitimité aux yeux de ses collaborateurs et rendre l'exercice de son autorité socialement acceptable.

L'organisation pyramidale permet de satisfaire un besoin d'organisation relativement peu complexe. Ce modèle est adapté à des organisations dont le nombre et la variété des parties sont peu élevés (le « Span of control » des managers n'est pas extensible à l'infini). En revanche, leurs interactions peuvent être beaucoup plus fréquentes et largement moins prévisibles que dans le cas des organisations personnalisées.

Les membres de l'organisation pyramidale appartiennent à un même processus et concourent à produire un même résultat. Il peut y avoir une interdépendance de ressources entre eux, mais il y a aussi nécessairement une interdépendance d'activité. Cette dernière est parfois séquentielle mais le plus souvent réciproque : l'activité de l'un dépend de celle de l'autre, et réciproquement.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans le paragraphe ci-dessus, l'organisation pyramidale est mieux équipée que l'organisation personnalisée pour s'adapter aux changements.

Pour toutes ces raisons, le modèle pyramidal permet de satisfaire un besoin d'organisation plus complexe que celui permis par le modèle personnalisé. Ainsi, si une petite entreprise veut devenir grande, elle doit, à un moment ou à un autre de son développement, quitter son organisation personnalisée originelle pour structurer sa ligne opérationnelle à partir du modèle pyramidal.

Pour fonctionner correctement, les organisations issues du modèle pyramidal nécessitent une culture de la loyauté. C'est l'autorité qui est déléguée, pas les responsabilités. Le manager de l'organisation pyramidale reste « accountable » de la performance. Cette délégation nécessite que le délégant (le manager) ait confiance dans les délégués (ses collaborateurs) et que, dans le même temps, les seconds se soumettent au contrôle du premier en acceptant ses exigences de « reporting ».

Comme précisé dans le premier chapitre, l'expression « la confiance n'exclut pas le contrôle » est un des credo préférés des cultures favorables au modèle pyramidal. La confiance ne se décrète pas, elle se construit. Le contrôle, lui, génère a priori plutôt de la méfiance. En effet, quand un manager contrôle le travail de ses collaborateurs, ces derniers ont assez naturellement le sentiment qu'il ne leur fait pas confiance.

Confiance et contrôle sont antagonistes dans une vision du monde qui professe que « quand le chat est parti, les souris dansent ». Dans une autre vision du monde, fondée sur des convictions telles que « l'erreur est humaine » et « on apprend de ses erreurs », contrôle et confiance ne s'opposent plus mais se complètent.

Le manager peut alors utiliser les rendez-vous réguliers avec ses collaborateurs pour accroître leur autonomie à travers le développement de leurs compétences, et en profiter pour leur envoyer des signes de confiance tout en contrôlant leur travail. Ce changement de cadre de référence est souvent au cœur des enjeux du manager de l'organisation pyramidale.

4.2.4. Organisation fonctionnelle

On parle d'organisation ou de structure fonctionnelle pour désigner une entreprise dont l'organisation est décentralisée par rapport au chef d'entreprise.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

En effet, dans les petites structures, c'est généralement le dirigeant qui prend toutes les décisions importantes et tous les employés communiquent directement avec lui. Ce type de structure s'appelle la structure soleil et repose sur une communication rayonnante qui facilite grandement les échanges et la circulation des informations.

Cependant, lorsque l'entreprise grandit, il est souvent nécessaire de réorganiser sa structure. On décentralise les responsabilités puisque le dirigeant ne peut pas superviser toutes les tâches de manière aussi approfondie qu'auparavant.

C'est à ce moment que se met en place une structure fonctionnelle. Dans ce cas, on regroupe alors les différentes activités de l'entreprise en entités homogènes et spécialisées.

Dans chaque division, un directeur est responsable de l'activité et en fait lui-même le rapport directement au dirigeant. Parmi les différentes divisions, on retrouve la plupart du temps :

- La fonction financière,
- Le marketing,
- Les ventes (la fonction commerciale),
- Les ressources humaines,
- L'informatique, etc.

Ce type d'organisation est généralement mis en opposition avec d'autres formes telles que l'organisation divisionnelle (qui concerne les plus grandes structures) ou l'organisation matricielle.

L'atout principal de l'organisation fonctionnelle est sa simplicité et sa clarté. Ce type d'organisation permet aussi d'employer des spécialistes dans les différents domaines opérationnels et de support de l'entreprise. Toutes les tâches peuvent ainsi être réalisées en interne, même les plus pointues.

De fait, on considère également que l'organisation fonctionnelle améliore la productivité des structures où elle est en application et favorise les économies d'échelle.

La mise en place de cette organisation présente de nombreux avantages tant que l'entreprise est de taille moyenne. En effet, dans les petites structures, l'organisation

fonctionnelle peut alourdir les démarches et impliquer trop de rigidité et d'étapes hiérarchiques non nécessaires.

De même, lorsque l'entreprise est une grande entité, ou que ses activités sont très diversifiées, cette organisation n'est pas non plus la plus optimale. Dans ce cas, la centralisation et la rigidité du fonctionnement peuvent ralentir la prise de décision et l'adaptabilité face aux changements d'environnements.

La structure fonctionnelle est donc une structure simple, facile et rapide à mettre en place. Cependant, elle présente un point de vigilance qui est qu'elle doit parfois évoluer dans le cas où la société grandit ou décroît fortement.

5.Animation

A l'ère d'un nouveau management et particulièrement dans la relation franchiseurfranchisé, il est primordial d'évoquer la bonne structuration du pôle animation, la création de ses nombreux outils et de ses règles toutes particulières de formation et de management.

En effet, l'animation est un gros facteur de développement, et passer à côté du challenge de sa bonne gestion, c'est systématiquement passer à côté de l'accélération du développement pérenne de son réseau, toujours stimulé ou freiné par les performances de ses franchisés.

L'animation d'équipe renferme une technique de management bien précise, et celle-ci permet de savoir animer, motiver et encourager son équipe, et ce, afin de l'accompagner dans l'atteinte d'un objectif défini.

Le management d'équipe consiste surtout à favoriser la cohésion d'équipe, à responsabiliser ses membres, et à diriger une équipe manière à ce que vos collaborateurs dépassent leurs limites.

Animer, motiver, fédérer, faire appel à l'intelligence collective et à sa propre intelligence émotionnelle, à ses talents managériaux ainsi qu'aux outils du manager, participatif et inclusif... L'animation d'équipe va au-delà des fondamentaux du management dans la gestion de projet. Ceci, car nous évoquons non seulement l'encadrement de l'équipe, mais aussi et surtout son animation.

5.1.Motivation Notion

Selon Goguelin (1989), « management vient [du latin] manus : “la main”, par l’italien managiare et l’anglais to manage : “manier, conduire, avoir bien en main” ». Thiétart (1982) le définit comme « art ou manière de conduire une organisation... ». Nous retiendrons que le manager est celui qui fait en sorte que le système humain dont il est responsable parvienne à des résultats. Pour ce faire, il met en œuvre les moyens techniques, financiers et humains en assumant les fonctions de direction, de planification, d’organisation et de contrôle (Gruère, 2005).

La motivation est un concept clé pour comprendre le processus qui mène à la performance. Dans sa revue de question consacrée aux théories du comportement organisationnel, Miner (2003), souligne que celui qui voudrait créer une théorie valide et applicable fera bien de regarder du côté des théories de la motivation.

Si on considère en outre, d’une part, qu’à l’heure de la mondialisation, l’efficacité de nos systèmes de travail est souvent évoquée comme la condition du succès voire de la survie de nos sociétés et que d’autre part, la recherche sur la motivation au travail a enregistré nombre d’avancées dans les dernières décennies, on conçoit tout le bien fondé de consacrer un chapitre à la question du management et de la motivation dans un ouvrage dédié à la psychologie de la motivation.

Une des avancées de la recherche sur la motivation au travail est, selon Latham et Pinder (2005), de porter attention à l’ensemble des aspects de la motivation et non plus de focaliser sur un seul

5.2.La reconnaissance un enjeu pour le manager

Comme le définit Jean-Pierre Brun J.-P. Brun, « La reconnaissance au travail », Sciences..., la reconnaissance est devenue une demande quasi unanime chez les salariés et une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie.

Elle prend la forme de revendications de salaire, de statut, mais aussi d’une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime lui être dus.

Elle se décline à travers quatre dimensions principales.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Reconnaître la personne : la conception humaniste et existentielle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. Cette reconnaissance s'adresse à Eric, Stéphanie, madame T., et non au « responsable marketing » ou à « la comptable » ; elle s'exprimera en termes de relations : saluer ses collègues lors de l'arrivée le matin, consulter les salariés avant de prendre une décision, les tenir au courant des décisions prises ou de l'évolution de l'entreprise. En somme valoriser tout ce qui respecte le salarié comme une personne importante dans l'organisation.

Reconnaître les résultats : l'approche comportementale s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. Elle suppose implicitement que l'individu agisse en vue de résultats positifs qui sont le moteur de son activité.

La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit final et est considérée comme une récompense. Ici, les modes de reconnaissance sont plus concrets et plus directs (le salaire à la pièce, l'intéressement aux bénéfices, la commission, la prime) ou bien plus symboliques (un courrier personnalisé envoyé pour souligner que l'objectif a été atteint, un « pot » après la fin d'un projet).

Reconnaître l'effort : dans la perspective subjective, les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus.

Ici la reconnaissance, indépendante des résultats finaux, se vit surtout dans le registre du symbolique : elle va se traduire, par exemple, par des remerciements pour les efforts accomplis. S'il s'agit de l'investissement dans un projet, on confiera ensuite au salarié des responsabilités plus grandes. De ce point de vue, la logique de la délégation peut être regardée comme un signe de reconnaissance et de confiance.

Reconnaître les compétences : la perspective éthique s'intéresse à la manière d'exécuter le travail, aux responsabilités individuelles, au souci porté à autrui, etc. La qualité de la relation est mise en avant. Dans cette conception éthique aussi sont pris en compte les valeurs et les principes moraux qui guident une organisation, qu'il s'agisse de l'égalité, de la justice ou de la responsabilité sociale. En termes concrets, cela suppose de ne pas seulement

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

souligner la qualité d'un travail bien fait mais aussi de valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation ou l'autonomie.

Dans ce cadre, il convient d'être attentif à l'identification, la mobilisation et la valorisation des compétences tacites. « Les compétences tacites sont fondées sur l'expérience personnelle et en particulier sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle ou dans la vie sociale (on pourrait les caractériser comme des “savoir quoi faire”, des “savoir y faire”), elles sont souvent liées au contexte dans lequel elles se sont développées.

Elles sont donc difficiles à décrire ou à traduire, parce que généralement implicites, elles font référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient. »

Le contexte dans lequel va se développer le processus de reconnaissance aura une influence certaine sur la façon dont le salarié va le percevoir, le décrypter et l'analyser pour le traduire (à travers son prisme) en éléments de valorisation et de renforcement de « l'estime de soi ». De ce point de vue, nous avons identifié quelques éléments dont nous avons pu mesurer l'impact.

Les conditions de travail. L'estime de soi est rehaussée quand les représentations mentales du corps au travail sont valorisées. Cela touche aux conditions de travail que l'on offre au salarié et qui vont lui permettre de se considérer comme reconnu et important dans l'organisation :

L'état des bureaux, celui des vestiaires que l'on attribue au personnel, influent sur l'image de soi au travail, comme un signe de la reconnaissance que l'on a pour lui ;

La mise à disposition d'un lieu dédié, par exemple un bureau attribué à la personne seule ou bien partagé mais à condition que son nom (parmi d'autres noms) soit inscrit sur la porte, est souvent perçu comme un élément de reconnaissance.

En effet, il est important que chacun dispose d'un lieu où il se reconnaît. A l'inverse, ne pas disposer de lieu physique dans l'entreprise où l'on puisse s'identifier peut rendre impossible à terme de prendre une place dans l'organisation.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

La qualité des relations de travail dans le cadre de l'entreprise, et en particulier le développement des collaborations, permettra une plus grande proximité entre les différents acteurs. La reconnaissance des personnes et de leurs efforts en sera ainsi renforcée.

La place accordée à la responsabilité et à l'initiative individuelle ou collective est une des composantes d'un processus de reconnaissance. Les entreprises qui donnent une place authentique aux initiatives individuelles ou collectives, et qui savent les valoriser, sauront reconnaître les résultats et les compétences de leurs salariés.

La prise en compte et la valorisation des compétences et en particulier des compétences tacites est, sans aucun doute, un élément fort de reconnaissance. Il convient pour cela d'être attentif non pas seulement aux résultats et à la productivité mais également à la façon donc chaque salarié s'y prend pour tenir son emploi, en particulier la façon dont il mobilise ses compétences et notamment ses compétences tacites. C'est peut-être le signe de reconnaissance le plus attendu et peut-être le plus simple à donner en particulier à travers la mise en œuvre de dispositifs de transfert de compétences.

Le transfert de compétences est un vecteur de valorisation des salariés d'expérience. A l'heure où l'on s'interroge sur le maintien dans l'emploi des seniors, il constitue une piste intéressante pour leur valorisation. La reconnaissance des transférants s'exprime tout au long du dispositif de transfert, notamment au travers de :

La valorisation de l'expertise issue de l'expérience (les transférants sont, à cette occasion, étonnés de l'importance qui leur est accordée) ;

La responsabilité de la transmission, qui représente une preuve réelle de la confiance qui leur est témoignée.

Dans un environnement qui s'affiche comme multiculturel, y compris dans le monde du travail, il convient d'être attentif à la spécificité et aux attentes des différents salariés, non pas pour développer des formes de communautarisme dans les entreprises mais pour comprendre et prendre en compte les attentes, les réactions de certains salariés (impacts des spécificités culturelles) et ainsi pouvoir leur donner des signes de reconnaissance qui auront une valeur à leurs yeux. Tous ces éléments, nous le voyons, procèdent du même registre : une authentique prise en compte de l'individu dans la réalité de ses attentes, que celles-ci soient liées à la reconnaissance de ses résultats, de ses efforts, de ses compétences ou de sa personne.

6. Collecte d'information

Avec l'internalisation des marchés, l'entreprise doit s'adapter, si possible anticiper, parfois influencer, en tout cas réagir avec agilité. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les gestionnaires d'entreprises ont besoin de l'information appropriée, au moment opportun, pour la prise de décision.

La place centrale qu'occupe l'information dans le processus de prise de décision n'est plus à démontrer. Cette idée de prépondérance de l'information a été soulignée, il y a déjà plus d'une quarantaine d'années, par Le Moigne (1973, 1974) au point qu'il attire l'attention sur la confusion souvent faite entre l'information et la décision. Selon l'auteur, information et décision sont reliées mais ne sont pas confondues.

En faveur des progrès réalisés en technologies de l'information (logiciels, bases de données), les entreprises peuvent aujourd'hui recueillir, traiter, stocker et diffuser de gros volumes d'information, et toutes ces opérations s'effectuent de plus en plus rapidement et à un coût raisonnable. Mais, si l'information n'est plus, comme dans le passé, une ressource rare. C'est son organisation dans une base de données décisionnelle qui permet son analyse et son exploitation à des fins de prise de décisions.

Dans l'usage courant, les termes « donnée » et « information » sont souvent considérés comme des synonymes. Cependant, lorsqu'on recherche la précision, il apparaît que la donnée ne devient une information que lorsqu'elle est reçue par un être humain qui l'interprète. Une information est une donnée observée par un acteur.

L'observation implique la comparaison à d'autres données pour qu'il y ait interprétation. Passer du rang de donnée à celui d'information suppose que la connaissance de la donnée contribue à l'action de celui qui l'observe. Les données (mots, nombres, images, sons, etc.) constituent donc la matière première de l'information par un processus d'interprétation qui leur attribue de la signification et du sens.

6.1. Définition de l'information

Il n'existe pas vraiment de définition unique du concept information. Les définitions varient en fonction des référentiels (Haouet, 2008). Parmi les nombreuses définitions proposées, nous pouvons retenir celle élaborée par Davis, Olson, Ajenstat et Peaucelle (1986), et qui se réfère aux fonctions de l'information, indépendamment de sa forme et de son

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

traitement : l'information est une image des objets et des faits. Elle les représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait.

L'information contient une valeur de surprise, en ce sens qu'elle apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir. Cette définition reconnaît que l'information, en tant qu'élément de connaissance, réduit l'incertitude en modifiant les probabilités assignées aux états possibles du futur.

Pour March (1991), la principale incertitude dans la prise de décision est l'ignorance des informations détenues par les autres et leurs actions probables. La principale raison d'être de l'information est son rôle dans un processus de diminution de cette incertitude.

L'information a aussi une valeur, car elle permet de choisir, de prendre des décisions et d'agir. Sa valeur est ainsi liée à son emploi dans le contexte de prise de décisions. Ainsi pour March (1991), l'information donne son sens à une situation de décision et modifie donc à la fois la structure des options et les préférences recherchées.

Dans le même esprit, De Rosnay (1975) a proposé de définir l'information comme le contenu d'un message capable de déclencher une action. En effet, l'information n'aura de valeur, théoriquement du moins, que si elle a une influence sur les décisions à prendre ou les actions à mener. Comme le notent Amabile et Caron-Fasan (2002), l'attention se recentre sur les conditions qui lui permettent de prendre sens, et de fonder une interprétation utile pour l'action.

6.2. Les sources d'information

La source la plus importante d'informations sur une entreprise est naturellement l'entreprise elle-même. Les sources d'information peuvent être internes ou externes. En effet, les sources internes sont composées des fichiers propres à l'entreprise la renseignant sur l'activité de ses différents services et des statistiques qu'elle a pu faire pour analyser les fluctuations d'une période à l'autre (sur les ventes, sur les accidents du travail et les plannings).

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Les sources externes sont composées des renseignements et des données provenant des partenaires, des collaborateurs de l'entreprise, des institutions nationales et internationales ainsi que des professionnels de l'information à qui elle a pu en acheter.

L'information reste ainsi au cœur du système de gestion de l'entreprise, comme elle est au centre de toute décision à prendre. Être bien informé est souvent (presque toujours) une condition à la réussite. Beaucoup d'interrogations gravitent autour de cette notion : où et comment s'informer ? De quelles informations faut-il disposer ? À quels coûts peut-on se la procurer ? Quels sont ses différents canaux de communication, de circulation ? Que faire en cas de surinformation ?

L'information est un renseignement. Une information digne de ce nom améliore le degré de connaissance du phénomène étudié et permet de prendre des décisions efficaces.

L'information est un signe ou un ensemble de signes que l'on peut reconnaître et qui permettent d'effectuer des classements. Vu sous l'angle de la technique administrative, une information se situe par rapport aux éléments suivants : une entité étudiée (fait, individu, phénomène, organisation), des attributs pris en compte et des valeurs (ou mesures) pour ces attributs.

L'information en tant que signe est le plus souvent affichée sur un support (papier, informatique ou vidéo). Lors de son traitement, l'information fait l'objet d'un codage, par exemple le traitement des commandes d'une entreprise, la tenue d'une comptabilité, la programmation d'une action qui nécessitent que l'on dispose d'informations.

L'échange d'informations est nécessaire pour la réalisation de nombreuses activités en entreprise. La technologie a également beaucoup fait évoluer ces échanges d'information intra ou inter entreprise. Nous pouvons penser aux bases de données, aux systèmes de messagerie, aux courriers électroniques et aux réseaux (internet bien sûr, mais aussi les intranets d'entreprise). L'information est non seulement un support de connaissance individuelle mais aussi un instrument de liaison avec l'environnement.

De même une information de qualité aura un effet positif sur le climat social au sein des organisations. L'information est un facteur de motivation, d'intérêt, de cohésion sociale en entreprise. La prise en compte de l'individu dans le fonctionnement de l'entreprise est de nos jours la base autour de laquelle tourne l'essentiel des besoins en entreprise.

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

Cette prise en compte de l'individu se traduit par la mise en œuvre d'une communication interne où l'information est transparente, accessible et circule librement (qu'elle soit ascendante, descendante ou transversale) à tous les niveaux de l'entreprise.

Comment définir les besoins en information dans une entreprise ? En effet, la pléthore d'informations constitue un frein plus qu'une contribution réelle à la prise de décision en entreprise. Afin de pallier ce risque et la perte de temps associée, il est indispensable pour l'entreprise de définir en amont quels sont précisément ses besoins en information.

En entreprise, nous pouvons définir deux types de besoins en information :

D'abord, les besoins en information permanents pour permettre à l'entreprise de surveiller l'environnement concurrentiel et du marché, qui vont contribuer à la réalisation des objectifs de long terme. Par exemple, un dirigeant d'entreprise pourra se poser la question suivante : quelle va être l'évolution technologique de son marché au Cameroun, sur le marché de la C.E.M.A.C. ou sur le marché de la C.E.E.A.C.

Ensuite, les besoins en information ponctuels permettant de répondre à une question habituelle qui se pose et pouvant mettre en œuvre les axes stratégiques. Par exemple, quels sont les partenaires qui peuvent accompagner le chef d'entreprise dans le développement d'une nouvelle technologie ? Ce type de besoin peut survenir également pour la résolution de problèmes nouveaux mis en exergue par la veille sur les enjeux stratégiques de l'entreprise ou a contrario, suite à une absence d'anticipation du phénomène.

La hiérarchisation des besoins en fonction de leur importance pour la compétitivité de l'entreprise, de leur caractère d'urgence ou des moyens de l'entreprise, reste nécessaire pour la mise en œuvre de la décision stratégique. La communication interne sur les besoins en information de l'entreprise permet de favoriser sa collecte et son traitement par les collaborateurs (notamment dans le réseau commercial).

La définition des besoins en entreprise est-elle, un élément indispensable de la veille stratégique et du système d'aide à la décision ? L'information dans l'entreprise est-elle au centre de l'intelligence économique ? L'information en entreprise est-elle fondée sur les systèmes d'aide à la décision ? Comment l'information est-elle valorisée en entreprise ?

L'objectif de cette contribution est d'analyser les besoins en information dans les entreprises. En effet, l'une des difficultés rencontrées par les professionnels de l'information se situe au niveau de la définition et de l'interprétation des besoins des entreprises en rapport avec l'intelligence économique, les systèmes d'aide à la décision et les canaux de valorisation de l'information à leur disposition. Cette problématique constitue l'élément central dans notre contribution.

7. Contrôle

Le contrôle de gestion, en tant que fonction support, se doit de satisfaire ses utilisateurs (Bouquin, 1991, p. 320 ; Bollecker, 2001, p. 167). Il doit apporter une réelle assistance à ses destinataires, c'est à-dire les aider à mener à bien leurs missions. Pour ce faire, les informations et analyses fournies par les contrôleurs de gestion doivent sans conteste être appropriées à l'environnement et aux besoins des décideurs.

Face à l'instabilité et à la complexité de l'environnement des entreprises, les spécialistes ont depuis une vingtaine d'années développé, perfectionné et diffusé avec succès de nouveaux outils techniques, comme par exemple la méthode ABC (Mévellec, 1993 ; Lebas, 1992 ; Lorino, 1991) ou le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1998 ; Mendoza et Zrihen, 1999).

Le développement parallèle de l'informatique a soutenu l'adoption de ces techniques nouvelles en démultipliant les possibilités de collecte, traitement et stockage des données et en facilitant leur transmission. Globalement, l'étendue des possibles en matière de contrôle de gestion s'est ainsi considérablement enrichie.

Cependant, aucun de ces outils ne peut vivre de façon satisfaisante sans le concours des managers et acteurs de l'entreprise. Leur adaptation aux besoins et à la situation propre de chaque organisation, voire de chaque service, repose sur une collaboration entre le contrôleur de gestion et les destinataires des informations (Dworaczek et Oger, 1998 ; Krumwiede, 1998 ; Bourguignon et al., 2002). Leur fonctionnement exige de plus qu'ils soient régulièrement renseignés par les multiples détenteurs d'informations.

Enfin, les analyses réalisées par le contrôleur de gestion ne peuvent se faire à partir des seules données chiffrées : elles doivent également s'adosser à la compréhension et l'interprétation des faits par les décideurs et acteurs de l'entreprise.

Ainsi, la participation des managers au contrôle de gestion, à savoir à la fois leur implication dans la transmission d'information (condition pour que les informations et

analyses soient pertinentes) et leur prise en considération des informations produites (raison d'être du contrôle de gestion), est une variable essentielle au processus lui-même. Comme le souligne Bourguignon (2001), « on ne fait pas de contrôle de gestion contre les acteurs mais avec eux ».

Or, notre travail montre d'une part que le degré de participation des managers dépend du regard qu'ils portent sur le contrôle de gestion et que, d'autre part, ce regard est positivement influencé par les techniques de communication orale interpersonnelle utilisées par les contrôleurs de gestion. Ces influences ont été étudiées en distinguant les missions remplies par les contrôleurs de gestion.

7.1. Définition du contrôle de gestion

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de la gestion » Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique ; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle. Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Le processus comprend donc en général trois phases : Décision → Action → Résultat Avant Pendant Après

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des tâches précises :

- finalisation : quels objectifs ? quelles ressources ? comment employer au mieux ces ressources ? comment évaluer les résultats ?
- pilotage : pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- évaluation : quelle mesure des résultats ? quelle efficience ? quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise. Ainsi il est possible d'appliquer ces trois étapes sur les trois niveaux de décision mis en évidence par I. Ansoff : décision stratégique, décision tactique, décision opérationnelle. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision ; cette définition

permet de délimiter le champ du contrôle de gestion ainsi que nous le verrons par la suite. Avec un découpage temporel de la gestion, clair plus que réaliste, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion :

- La gestion stratégique oriente les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.
- La gestion quotidienne ou courante suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

7.2. Le rôle essentiel des managers dans le processus de contrôle de gestion

La lecture de quelques définitions clés du contrôle de gestion montre que le contrôle de gestion constitue un processus dont les managers sont les acteurs principaux. Dans la première définition à avoir fait référence en la matière, R. N. Anthony (1965) a ainsi énoncé que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, effectivement et efficacement, pour atteindre les objectifs de l'organisation ».

Les managers sont encore au cœur de la définition qu'il propose en 1988 après les nombreuses critiques formulées à l'encontre du contrôle de gestion traditionnel : le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony, 1988). R. Simons (1995) va dans le même sens lorsqu'il précise qu'il s'agit de l'ensemble des « processus et [...] procédures fondées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ».

La mission clé du contrôle de gestion est ainsi explicitement reconnue comme une mission de support aux managers. La non-prise en considération par ces derniers des informations et analyses proposées rendrait illégitime et dénuerait de valeur le processus en

Chapitre 1 Les théories du management, l'histoire d'une belle rhétorique

place. Pour sa part, C. Thomas (2003) souligne la dimension interactive du contrôle de gestion moderne en s'appuyant sur M. Fiol et M. Lebas (1999) pour qui le contrôle de gestion se définit comme « une capacité d'apprentissage des managers en vue de créer les conditions collectives d'un développement conjoint de la rationalité et du sens ».

Ses observations, au travers d'une étude de cas, amènent l'auteur à conclure que l'importance des budgets réside dans les règles d'interaction qu'ils fournissent. Il s'agit « d'inciter les acteurs à adhérer à ces règles, à les enrichir, à les contextualiser [...] ».

Par ailleurs, les managers jouent un rôle déterminant en matière de qualité de l'information véhiculée et traitée dans le cadre du processus.

D'une part, la définition du système de contrôle de gestion et la mise en place d'outils comme la méthode ABC (Dworaczek et Oger, 1998 ; Krumwiede, 1998) ou les tableaux de bord (Bourguignon et al., 2002) nécessitent une réflexion des managers sur les facteurs de coûts et de performance et un échange de qualité avec les contrôleurs de gestion chargés de développer ces outils.

D'autre part, les outils du contrôle de gestion doivent être nourris régulièrement par les informations détenues par les uns et les autres. Seul ce « partage » de l'information permet d'interpréter correctement, par exemple, un écart sur le coût des matières premières consommées et de déterminer s'il provient d'une erreur de manipulation ou d'un manque de motivation des opérateurs (renseignements détenus par le chef d'atelier), d'un dysfonctionnement des machines sur lesquelles ces matières ont été travaillées (donnée connue du responsable de la maintenance) ou encore d'une qualité des matières non conforme à la qualité requise ou d'un coût unitaire supérieur au coût prévu (information en provenance du service achat).

Ainsi, la participation des managers de l'entreprise dans le processus de contrôle de gestion – tant comme fournisseur d'informations que comme utilisateur de l'information – est indissociable du succès du processus de contrôle de gestion. Elle mérite à ce titre une attention toute particulière.

Conclusion

Ainsi donc, le management est-il en crise ?

Oui... Mais pas de lui-même. Ce qu'on appelle les crises du management ne sont en fait que des périodes de remise en question conjoncturelles. Conjonctures nées, le plus souvent, de révolutions industrielles bouleversant de, manière cyclique, l'environnement économicoindustriel et ou socioprofessionnel. Ces révolutions industrielles sont, elles-mêmes, déterminées, dans la plupart des cas, par une ou des révolutions technologiques majeures.

Le management est dit en crise à chacune de ces révolutions. Mais je pense qu'il serait plus approprié de dire que le management est en adaptation. Et qu'il faut lui donner, après chaque révolution, le temps de s'adapter pour redémarrer de plus belle au lieu de le déclarer, à chaque fois, en crise, en faillite ou même mourant.

Après la remise en question des modèles management, nous nous sommes tourné vers les pratiques managériales, à travers lesquelles on a exposé les travaux de Henry Mintzberg pour la planification, les travaux de Herbert A. Simon pour la prise de décision et la rationalité limitée, l'orientation stratégique à travers ses auteurs J.A. Quelch et M.R. Klein, les différents types d'organisation, l'animation et les sources de motivation, la collecte d'information et l'importance de l'information dans l'entreprise, et en dernier le contrôle de gestion comme un outil de management.

Chapitre 2 : le difficile management en Algérie

Introduction

Nous portons à croire que le management résulte plus d'une vision culturelle et historique voire de réflexes et d'attitude des collaborateurs que d'une simple manipulation ou maîtrise de techniques (aussi fiables et efficaces qu'elles pourraient être.)

Tout l'intérêt du sujet réside dans cet essai de relier cette pluralité culturelle, et ces bouleversements historiques à la vraie réalité du management en Algérie, un management loin de celui prôné par tous les ouvrages des techniciens et chercheurs en management.

Il nous paraît donc important de nous intéresser en premier lieu à l'origine du management Algérie, à l'histoire de l'Algérie qui était marquée par une évasion des cerveaux algériens et dans de spécialiste en management, à la culture spécifique de l'Algérie en s'appuyant sur la composante génétique et l'héritage génétique, à la formation inefficace des managers, et enfin à la forme de recrutement qui porte préjudice implicitement au management.

Section 1 : Le management en Algérie à travers le temps : une greffe rejetée

1. Auto gestion des entreprises : début d'un management controversé

1.1.1. L'auto gestion, quand la gestion rime avec cohésion :

L'autogestion est une facette peu connue de l'histoire de l'économie algérienne, malgré son importance pratique. Le terme « autogestion » désigne à la fois un mode de propriété et une méthode de gestion. Décrite au départ et taxée de forme de gestion marxiste anarchiste, l'autogestion apparaît comme une sorte de démocratie directe supprimant toute distinction entre dirigeants et dirigés et promeut, pour toute prise de décision, le principe « d'un vote, une voix

».

Elle ne reconnaît aucune hiérarchie verticale, qu'elle soit privée ou étatique et s'inscrit, de fait, dans la philosophie anarchique ou libertaire. Elle répond, un peu, à la formule énoncée par Karl Marx et qui affirme que « l'émancipation des travailleurs doit être l'œuvre des travailleurs eux-mêmes ».

Une entreprise autogérée peut-être une firme, un hôtel, un atelier artisanal ou une coopérative agricole qui appartient aux travailleurs engagés dans l'entreprise et qui est géré par eux.

L'expérience autogestionnaire de l'Algérie fût assez courte. Durant l'année 1962, presque un million de français et d'assimilés quittèrent l'Algérie dans la précipitation, laissant derrière eux des commerces, des usines, des fermes, des magasins...

Toutes sortes de biens acquis durant la colonisation et qu'on nomma, à l'époque (1962) : les « biens vacants ». Les salariés indigènes, devant la fuite de leurs « patrons », ont décidé d'assurer, sur le mode autogestionnaire, le fonctionnement de leurs entreprises ainsi que la satisfaction des besoins du peuple.

Au début, l'autogestion était considérée comme un moyen de sauver l'économie algérienne.

Cette période d'autogestion a soulevé beaucoup d'interrogations et de multiples controverses. Tant sur le plan de son origine que sur celui des aspects de son implantation et de son fonctionnement, les appréciations sont diverses et parfois contradictoires.

Les partisans de l'autogestion se sont efforcés surtout de mettre en évidence l'engagement patriotique, l'initiative, et la « spontanéité » des travailleurs dans leurs prises de responsabilité.

Des divergences surgirent même chez les partisans de l'autogestion : divergences dans les convictions idéologiques, divergences sur le choix des modalités d'organisation. Les « étatistes », croyant avant tout à l'efficacité de l'entreprise d'Etat, voyaient avec scepticisme les travailleurs disposer des biens et des moyens de production de tout le peuple et ne manquaient aucune occasion de mettre en lumière toute erreur et insuffisance pour accuser les autogestionnaires d'inefficacité.

Les travailleurs, sans base hiérarchique « éclairée », ont voulu relever le défi d'assurer la marche des entreprises vacantes et répondre, ainsi, aux besoins du peuple et pérenniser, du même coup le salaire qui était le leur au temps des patrons.

Malgré leur courage et leur motivation, ils ne parvinrent pas à vaincre toutes les difficultés qui se sont dressées devant eux surtout concernant la gestion des entreprises car, hélas, ne devient pas gestionnaire qui veut. A l'époque, le taux d'analphabétisme, en Algérie, était de 85 %. Et les gestionnaires algériens ne couraient pas les rues.

L'importance idéologique de l'autogestion réside dans le fait qu'elle constitue la toute première réalisation concrète du socialisme algérien.

1.2. La dualité de pouvoir comme prémices du management algérien

L'autogestion était le théâtre d'une dualité de pouvoir, celui détenu par le directeur nommé par l'Etat et celui du président du comité de gestion élu par les travailleurs.

Cette dualité va être à l'origine de nombreux conflits où on assistera à un phénomène de rejet des directeurs par les collectifs de travailleurs (certains seront même « expulsés » des usines), c'est en fait le début de la bipolarisation qui va caractériser les relations du travail au sein de l'entreprise.

Il convient aussi de souligner qu'à ces conflits entre la direction et le « collectif des travailleurs », viendront se greffer des contradictions et antagonisme au sein de ce dernier entre « permanents » et saisonniers mais aussi entre les membres du comité de gestion qui bénéficient d'avantages multiples et le reste du collectif, d'où l'appellation de « nouveaux patrons ». N. SAADI résume bien cette situation : « les regroupements informels entre directeur, président et comité de gestion face au collectif deviennent la réalité de l'autogestion ».

A ce bilan négatif de l'autogestion, va succéder la vague de nationalisations opérées en 1966 qui marquera le début du processus d'étatisation de la gestion des entreprises ; ce dernier va alors progressivement se généraliser dans un contexte socio-politique caractérisé

par des luttes sociales où les revendications resteront très fortes. Le mode de gestion des entreprises va être alors au centre des contradictions sociales et politiques.

Si, durant l'autogestion, l'entreprise disposait d'une relative autonomie, le processus d'étatisation va aboutir à l'instrumentalisation de l'entreprise qui deviendra alors un levier de réalisations d'une politique décidée par l'Etat-patron.

Cette instrumentalisation de l'entreprise accompagnée de la subordination du mouvement social commencera par « fissurer » la symbolique de l'unité au sein des entreprises (rapports conflictuels entre cadres et travailleurs) et façonner l'imaginaire collectif des travailleurs et leur rapport à l'Etat qui revêtra alors un caractère contradictoire : le consensus au départ autour de l'autogestion va céder le pas à la conflictualité.

Ce type de rapport va raviver la notion de beylik (perçu comme inquisition fiscale) et être à l'origine de comportements des travailleurs qui investiront alors leurs réserves d'imagination et leur potentiel de mobilisation ailleurs, notamment « dans la recherche des moyens pour en faire le moins à leur poste de travail et échapper à la vigilance de la hiérarchie » (PAUL OLOMO).

2. Gestion socialiste : du populisme au despotisme

Il y a lieu de distinguer quatre périodes dans la genèse de la gestion socialiste en Algérie :

- Une première période allant de 1962 à 1978 durant laquelle les autorités ont essayé de pratiquer l'autogestion dans un premier temps avant de s'en détourner et de passer à la gestion socialiste ;
- Une deuxième période (1979-1987) durant laquelle l'état s'est évertué à conforter la gestion socialiste ;
- Une troisième période (1988-1993) faite de crises et de réformes plus ou moins libérales ;
- Une quatrième période (1994-2005) qui a vu l'avènement de l'économie de marché en Algérie

2.1. Première période (1962-1978)

2.1.1.L'autogestion industrielle

L'autogestion était, naturellement, basée sur une dualité de pouvoirs (soit un pouvoir et un contre-pouvoir destinés à se contrôler mutuellement) : celui détenu par le représentant de l'Etat nommé par l'Etat et nommé symboliquement « directeur » et celui du président du comité de gestion élu par les travailleurs.

Cette dualité explosive créera de nombreux conflits dans les usines, conflits se soldant, dans beaucoup de cas, par le rejet et l'expulsion du directeur par les collectifs de travailleurs. Cette bipolarisation mettra en place le schéma général de ce qu'allait être les relations du travail au sein de l'entreprise.

L'antagonisme conflictuel entre la direction et le « collectif des travailleurs » ne sera pas le seul accroc à perturber la bonne marche des entreprises. D'autres antagonismes non moins importants vont voir le jour : antagonisme entre les membres du comité de gestion (accusé par les travailleurs de détenir de nombreux privilèges) et le collectif des travailleurs et, encore plus déroutant, antagonisme au sein même du collectif des travailleurs entre les permanents et les saisonniers (les seconds reprochant aux premiers la stabilité de leur emploi). Une véritable cacophonie qui ne présageait rien de bon quant à la pérennité du système de gestion mis en place.

En 1966, ayant dument constaté l'échec de l'autogestion et son bilan proprement négatif les autorités vont se lancer dans une vaste campagne de nationalisations des entreprises. Cette opération est menée en vue de lancer et de généraliser le processus d'étatisation de la gestion des entreprises. Tout cela dans un contexte explosif fait de luttes sociales et de fortes revendications.

2.1.2.Nationalisation, étatisation et gestion socialiste

Comme nous venons de le voir, l'expérience d'autogestion s'est achevée, en 1966, par la nationalisation des entreprises et l'étatisation de leur gestion.

Le semblant d'autonomie dont jouissait l'entreprise autogérée allait complètement disparaître suite à cette nationalisation. L'entreprise allait devenir une sorte d'entité économique vouée à la réalisation des objectifs fixés, en haut lieu, par la machine politique.

L'entreprise allait devenir l'instrument de réalisation de la politique économique et sociale de l'Etat (mise en place d'un processus de planification centralisée).

Non seulement l'état prenait le contrôle des entreprises mais, elle prenait, également, le contrôle des syndicats et s'assurait de leur obéissance totale, allant jusqu'à interdire le droit de grève.

Cette mainmise de l'Etat sur les entreprises allait fissurer le fragile consensus entre les différents acteurs économiques (état, cadres, travailleurs et syndicat) déjà mis à mal durant la période d'autogestion se fissura gravement. Les travailleurs développèrent une méfiance de plus en plus grande envers l'état, les syndicats et les cadres. Pour eux, l'état et les syndicats représentaient les deux facettes d'un même pouvoir qui les réprimaient et les exploitaient. Des conflits de toute nature allaient voir le jour et entamer, sérieusement, la crédibilité de l'état aux yeux des travailleurs.

Marcel Drach (maitre de conférences en sciences économiques à l'université Paris IX), dans un article paru dans le journal « Le Monde » en Novembre 1982 et intitulé « La restructuration des sociétés nationales » nous donne une idée de ce que fut cette campagne de nationalisation :

« Le processus de nationalisation, de 1966 à 1974, débouche sur la constitution d'un secteur public industriel qui regroupe 79 % des effectifs occupés dans l'industrie nationale et n'en abandonne que 16,5 % au secteur privé et 4,5 % à l'industrie locale (administrée par les wilayas –départements- et les assemblées populaires communales) ».

En 1971, le 24 Février exactement, l'Algérie annonce la nationalisation des hydrocarbures et, quelques mois après (en Novembre), le lancement de la Révolution Agraire et de la Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E.).

Le modèle d'entreprise induit par la G.S.E. officialisait la participation et mettait en place un important dispositif de structures participatives dont l'objectif recherché était de permettre et de rendre effective l'association des travailleurs à la gestion. Mais ce modèle rencontra des difficultés sociologiques et provoqua des effets pervers qui provoquèrent des incidences sur la participation, la production et la gestion.

En effet, les principes d'homogénéité annoncés par les textes législatifs (charte et ordonnance de la GSE) s'avéreront une simple vue de l'esprit et ne se retrouveront pas dans la pratique. La G.S.E. est confrontée à des « collectifs de travailleurs » n'ayant rien d'homogène et présentant des disparités socio-professionnelles profondes :

- Disparités dans le niveau de formation et de qualification ;
- Disparités dans les niveaux des places occupées dans la hiérarchie interne ;
- Disparités dans les origines sociales.

Cette absence d'homogénéité induira la même forme de bipolarisation du pouvoir que celle rencontrée durant la période de l'autogestion. Cette bipolarisation va même s'accroître (du fait du retrait de l'état qui jouait un rôle de médiateur) entre le personnel d'encadrement et l'ensemble du collectif des travailleurs. Ce dernier reporte son ressentiment sur les cadres qu'il accuse de se comporter en patrons détenteurs de privilèges élevés.

Cette situation poussera les uns et les autres à utiliser les structures représentatives de participation comme moyen de revendications pour l'amélioration du pouvoir d'achat, ce qui entraînera des conflits sur le mode de distribution des subventions financières étatiques.

A partir de 1973 et suite à la montée en flèche des cours du pétrole, les rentrées financières s'améliorèrent substantiellement et donnèrent à l'état les moyens de la politique qu'il voulait mener : acheter la paix sociale par la redistribution de la rente pétrolière.

Dès lors, l'intervention de l'état ne va plus porter que sur la fixation des normes et la satisfaction matérielle des travailleurs par la mise en place d'instruments de stimulation matérielle des ouvriers qui donnera lieu à la promulgation de textes réglementant la stimulation matérielle des ouvriers (mise en place des mécanismes de calculs et d'attribution de primes liés au rendement aussi bien collectif qu'individuel).

Ce genre d'innovation salariale en faveur des travailleurs sera alors appliqué à l'ensemble du monde du travail par la promulgation du SGT (le 5 Août 1978) et visera à éliminer toutes disparités entre les salaires liés à une même fonction et intéresser les travailleurs aux résultats de l'entreprise.

L'application de ce dernier entraînera une réduction considérable de la marge de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines.

La consécration du SGT va réduire à peau de chagrin le rôle et l'utilité de la G.R.H. et va contribuer à produire un système d'égalitarisme destructeur et de sécurisation de l'emploi par la mise en place d'une méthode de calcul des salaires sur la base d'une grille catégorielle récapitulant toutes les fonctions et catégories socio-professionnelle.

Les travailleurs connaîtront alors une période faste et l'entreprise deviendra une sorte de mère nourricière plus soucieuse de la satisfaction des besoins de ses employés (salaires, logement, santé, loisirs...) que de productivité ou de rentabilité.

Le travailleur « choyé » par l'état développera, alors, une sorte de sentiment d'impunité qui le pousse à bafouer et l'organisation et la discipline requise par cette organisation. Les manquements sont légion : absences répétées, vols, certificats de maladie complaisants, etc.).

Les effectifs deviennent pléthoriques (suite au besoin affichée de l'état d'éradiquer le chômage) et inadaptés (critères de recrutement très permissifs).

Les travailleurs aussi bien que les cadres en arriveront, même, à considérer l'Entreprise comme un bien vacant, sans réel propriétaire, en partant du principe que « ce qui appartient à tout le monde n'appartient à personne ». Les entreprises souffrirent beaucoup de cet état d'esprit et connurent, même des cas de sabotage dus à des employés isolés qui se sentaient lésés.

Dans son livre « La gestion socialiste des entreprises en Algérie décrit, comme suit la situation de l'économie algérienne à la fin des années 70 :

« A la fin des années 1970, soit à la fin de la période d'industrialisation intensive, le paysage social a pris forme. Dans le sillage d'une nouvelle classe « industrialiste », une petite bourgeoisie urbaine tire avantage des premières retombées du développement, tandis qu'un prolétariat semble jouir de privilèges, notamment, en matière d'emploi.

La paysannerie, pour sa part, attend les bienfaits de la modernisation de l'agriculture. Enfin, les diplômés d'université trouvent, facilement, à s'employer dans un appareil de production en pleine expansion ».

2.2. Deuxième période (1979-1987)

2.2.1. Remise en cause de la gestion socialiste

Après la mort du président Houari Boumediène en décembre 1978, le tout nouveau président Chadli Bendjedid) opère ce qu'on peut considérer comme un premier virage à droite et décide :

- un Plan Anti-Pénurie (connu sous le nom de P.A.P.), qui se traduira par une hausse des importations mettant ainsi à mal les industries locales
- la restructuration des énormes entreprises léguées par son prédécesseur : Sonatrach (pétrole), Sonacome (construction mécanique), Sogedia (industrie alimentaire), Sonarem (recherche minière), Eniem (électroménager), etc.

Le 4 Octobre 1980, un décret présidentiel prononce le démantèlement de ces grandes sociétés qui aux dires de certains étaient « trop grandes » voire même « ingérables » et allant jusqu'à les traiter de « gouffres financiers ».

L'objet avoué de ce décret était la recomposition du tissu économique-industriel autour d'entreprises moyennes plus faciles à gérer et qui fonctionneront autour des maîtres-mots « d'efficacité et de rentabilité plutôt que dans l'optique ambitieuse d'une stratégie de développement » nous dit Marcel Drach dans son article cité plus haut.

Toujours dans ce même article, Marcel Drach note que « le dispositif ainsi mis en place n'est pas dépourvu d'ambiguïté, dans la mesure où l'on y trouve, à la fois, des éléments de recentralisation et des ressorts typiques d'une économie de marché ». Ce qui justifie un peu notre appréciation sur la nature du virage opéré par le Président Chadli, dès le début de son mandat.

Quoiqu'il en soit et quelle que fut la motivation affichée ou cachée à l'origine du démantèlement des grands groupes publics, l'Algérie doit faire face, entre 1985 et 1986, à une chute drastique des cours du pétrole.

La diminution tout aussi drastique des rentrées ou recettes des hydrocarbures met à nu les dysfonctionnements de l'économie algérienne en général et ceux des entreprises en particulier.

Véritable colosse aux pieds d'argile, le potentiel économique-industriel algérien révèle sa fragilité et sa dépendance aux traditionnelles injections financières massives de l'Etat. Ne voilà-t-il pas que ces injections de l'état sont devenues impossibles du fait de l'abaissement des prix du pétrole de 40 %.

Déjà dans le marasme, l'économie algérienne allait plonger dans la confusion la plus totale au cours des années suivantes.

2.3.Troisième période (1988-1993)

2.3.1.Crises et réformes

La chute des prix du pétrole en 1987 plonge l'Algérie dans la confusion économique la plus totale. Le pays n'arrive plus à financer suffisamment ni les entreprises ni même les importations des biens de première nécessité. Ce fut la période des plans anti pénurie...

Comme si les crises économiques et financières ne suffisaient pas, l'Algérie allait connaître une crise politique très grave. Tous les événements économiques violents connus par l'Algérie et son peuple entre 1985 et 1987 allaient donner naissance, en Octobre 1988, à des émeutes populaires d'une rare violence, sur tout le territoire national et allaient délégitimer toutes les constituantes du pouvoir politique en place.

Les conséquences politiques de ces émeutes furent importantes et à l'origine, entre 1989 et 1990 de la mise en application de réformes économiques profondes dont l'objectif était de faire prendre à l'économie socialiste un virage vers une économie plus libérale :

- autonomie de la banque centrale (loi du 14 Avril 1990 sur la monnaie et le crédit ;
- libéralisation du commerce extérieur ;
- autonomie des entreprises ;
- appel à l'investissement privé national et international ;
- libération des prix à la consommation (sauf pour quelques biens de première nécessité tels que semoule, farine, lait, huile, pain et énergie que l'état continuera à soutenir vaille que vaille) ;

- instauration du multipartisme politique et d'une presse privée.

Cette tentative de libéralisation de l'économie n'aura aucun écho à l'international.

Une crise politique d'envergure éclate suite à des élections législatives dont les résultats du premier tour furent annulés créant ainsi de sérieux troubles à travers le pays. En décembre

1991, l'Algérie rentrait dans ce que l'on appela, par la suite, la « décennie noire », décennie qui ne devait s'achever qu'en 2002. Cette décennie fut appelée « noire » car elle fut à l'origine d'une innommable catastrophe autant humaine que matérielle.

Un article de Wikipédia intitulé « Guerre civile algérienne » nous donne un aperçu de cette catastrophe :

« En dix ans, les violences ont fait entre 60 000 et 150 000 morts, ainsi que des milliers de disparus, un million de personnes déplacées, des dizaines de milliers d'exilés et plus de vingt milliards de dollars de dégâts ».

Parallèlement à cette guerre larvée, l'État dû recourir à l'endettement extérieur pour sauvegarder et assurer, un tant soit peu, le niveau de vie de la population et de la classe dirigeante. Cela ne fit qu'aggraver une situation déjà délicate.

En 1990, la dette atteignit des sommets irréels : 28,6 milliards de dollars, soit 227% des exportations algériennes et le service de la dette se situa aux alentours de 9 milliards de dollars, soit à 80% du total des exportations.

Ces chiffres ont été repris du livre de Jean Messiah (ingénieur et économiste français) intitulé « La dette algérienne et l'ordre mondial » et qui écrit :

« C'est à partir de 1986-87 que la situation se détériore. En 1990, elle devient catastrophique ; la dette atteint 28,6 milliards de dollars, soit 227% des exportations et le service de la dette, à près de 9 milliards de dollars, se situe à 80% du total des exportations.

Ainsi, donc, cette période (1986/1994) s'achève sur fond de crises enchevêtrées : crise économique, crise financière, crise politique et crise sécuritaire !

2.4. Quatrième période (1994-2015)

2.4.1. Passage à l'économie de marché

En 1994, l'Algérie passe de l'économie planifiée et socialiste à une économie de marché de type plus ou moins libérale. La dévaluation du dinar en 1994 et le rééchelonnement de la dette extérieure permettent à l'économie de souffler un peu... en attendant la fin de la crise sécuritaire qui n'interviendra qu'en 2002.

L'expérience du socialisme en Algérie venait de prendre prenaît fin.

Section 2 : La désertion d'une élite intellectuelle du poste de manager

1. La démarche entrepreneurialiat : pour en finir avec le prolétariat

Le début du troisième millénaire est marqué par le renouveau de l'esprit d'entreprendre et du comportement entrepreneurial, lesquels affectent tous les pays et tous les domaines de la vie économique et sociale. L'Algérie non plus n'est pas épargné, car face aux retombées sociales de la transition et au manque d'importance accordé aux enjeux économiques liés au développement de plus en plus d'algériens envisage l'entrepreneariat comme une alternative séduisante a leurs situation précaire.

Compte tenu de nombreuses études sur l'entrepreneariat qui démontre qu'une grande partie de la communauté entrepreneuriale est issue de la catégorie des jeunes diplômés, on pourrait, dès lors, considérer l'entrepreneariat comme étant une alternative au chômage. Cependant, une récente étude faite sur 100 entrepreneurs algériens démontre que 73% des entrepreneurs occupaient, avant, un poste de haut cadre qui leur assuraient employabilité et stabilité financière.

En effet, suivant l'enquête, 87 entrepreneurs travaillaient avant la création de leur entreprise et 70% d'entre eux étaient des cadres dirigeants ou des propriétaires et gérants en même temps, tandis que 30% étaient des salariés, dont 17% étaient des cadres simples et 13% des cadres supérieurs.

Nous tenterons, au fur et à mesure de l'avancement de notre travail, d'appréhender l'intérêt apporté à l'entrepreneuriat au détriment de poste clé et de ce qui s'apparente à un poste de management, en étudiant l'évolution et les conditions de travail des cadres dans les entreprises publiques, privées, et mixtes.

1.1 Les conditions des cadres des entreprises publiques, une évolution dégressive :

L'histoire économique de l'Algérie indépendante ou du moins ses grandes lignes commence à son indépendance en 1962. On pourrait la scinder en deux grandes étapes : une première étape qui a débuté à peu près en 1967, communément appelé « l'époque avant –la réforme-», et qui s'est caractérisée par l'adoption d'une économie étatique basée sur une idéologie "socialiste", accordant une prédominance nette à une planification centralisée d'objectifs économiques dont la réalisation devait être menée à bien par un secteur public puissant.

Et c'est grâce à ce secteur public, composé de "Sociétés Nationales" très puissantes, que l'État avait main mise sur l'ensemble des activités économique-industrielles : mines, hydrocarbures, sidérurgie, banques, assurances, etc.

Durant cette époque, l'état n'a cessé d'assister les entreprises en totalité, et cela grâce à la manne pétrolière qui était, en ce temps, très importante. Des moyens financiers énormes ont été accordés l'un des principaux objectifs (en plus de la satisfaction, à des prix fixés par l'État, des besoins des masses) était le recrutement intensif.

Cette politique (moindre coût et effectif pléthorique) se traduisait par des déficits structurels au niveau des entreprises, déficit que l'État se chargeait d'éponger par des subventions financières conséquentes.

Les sociétés n'étaient pas les seules à profiter des nombreux avantages octroyés par l'état. Les salariés du secteur étatique avaient, également, l'assurance d'un emploi stable bien rémunérés et comportant certains privilèges (dons, crédits, primes de toutes sortes, formations, couverture sociale, etc).

La seconde étape qui débute en 1987 est celle de l'engagement de réformes destinées à libéraliser le champ économique et politique, réformes dites de « transition à l'économie de marché » imposées par un ensemble d'exigences aussi bien internes qu'externes :

-baisse des recettes de l'Etat suite à la chute des cours de pétrole et du dollar : les exportations diminuent de 55 % entre 1984 et 1987. L'Etat décide alors des mesures d'austérité (baisse des importations de 54 %) qui créent une fronde sociale majeure et paralysent une grande partie des entreprises nationales par manque de matières premières d'importation.

-effondrement de l'ancien bloc socialiste de l'est avec lequel l'Algérie entretenait de fortes relations économiques et commerciales,

- avènement mondial d'une économie dite libérale ou de marché dominée par les pays de l'ouest. La réforme était devenue nécessaire et inévitable.

L'état ne disposant plus de la puissance financière qui était la sienne avant la chute des cours du pétrole a dû mettre un terme au soutien des entreprises publiques et ouvrir la voie à leur privatisation.

La transition vers un système politique pluraliste et une économie ouverte s'avéra pénible et extrêmement onéreuse. La baisse du pouvoir d'achat de la masse populaire et la précarité soudaine de leurs emplois furent parmi les conséquences les plus négatives de la réforme. La majorité des salariés du secteur public furent profondément touchés, aussi bien les cadres que les employés.

La diminution drastique des importations (-54 %) paralysa, rapidement, l'économie algérienne. Les importations, en effet, étaient vitales aussi bien pour le secteur industriel (matières premières, consommables, etc.) que pour l'approvisionnement des masses populaires en biens alimentaires, pharmaceutiques, etc.

Cela dit on pourrait alors croire que la situation des cadres était au beau fixe avant la réforme, pourtant et selon deux chercheurs qui résument parfaitement la situation des cadres des entreprises publiques algériennes au milieu des années 1970 (déjà avant la réforme), cela était loin d'être le cas :

« L'occupation de ces fonctions intellectuelles et de commandement permet aux cadres de participer au partage d'un surplus social qui provient essentiellement de la rente pétrolière. À l'écart du travail technique, ils ne prennent guère part à la création de valeur » (Glasman et Kremer, 1978 : 236)

Effectivement, la mission des cadres des "Sociétés" et "Entreprises" nationales consistait moins en une participation à la création de richesses qu'en une tâche de "surveillance" et de "contrôle" que l'État, propriétaire des entreprises, ou la "classe dominante", établissait comme stratégie globale de domination sociale et d'accumulation » (Glasman et Kremer, 1978 : 19).

À ce propos, Belbakhti évoquait un "syndrome algérien" (1986 : 27) où « le cadre a un statut de cadre sans pour cela exercer réellement la fonction d'encadrement » (Belbakhti, 1986 : 36).

C'est peut-être pour ces raisons que, malgré leur position privilégiée, certains cadres, du moins ceux aspirant à jouer un rôle plus productif, jugeaient leur situation frustrante.

C'est donc dans ce contexte de crise sévère qu'il faut saisir l'évolution dramatique de la situation de tous les salariés du secteur publique en Algérie (depuis le début de la décennie 1990) ainsi que les cadres des niveaux moyens n'ont pas échappé à cette terrible dégringolade.

Bien au contraire, leurs conditions d'emploi, de travail et de vie en général ont connu une détérioration douloureuse au fur et à mesure que les réformes s'accéléraient et que la crise s'aggravait. L'absence de tout syndicat ou organisation défendant réellement les intérêts de cette catégorie n'a fait que compliquer leur tâche et aggraver leur sort.

1.2. L'entreprise mixte, un libéralisme pas encore accepté :

L'entreprise mixte a contrario de l'entreprise publique, possède une certaine rationalité économique et financière. Les dirigeants de ces entreprises travaillant pour le compte d'actionnaires, sont plus soucieux de la rentabilité financière et du

résultat économique. Par conséquent, ils montrent un réel intérêt aux apports technique et organisationnel que devraient apporter les cadres pour atteindre cet objectif.

Cela ne devrait pas surprendre dans la mesure où, en fin de compte, comme le souligne V. de Gaulejac, le management est en quelque sorte « une technologie de pouvoir entre le capital et le travail, dont la finalité est d'obtenir l'adhésion des employés aux exigences de l'entreprise et des actionnaires » (De Gaulejac, 2005, pp. 12-13).

C'est dans cet esprit que les dirigeants des entreprises mixtes ont procédé, entre autres, à « améliorer » les conditions de travail de leurs cadres. Toutefois, si on peut souligner des conditions de travail acceptables dans les entreprises dites mixtes, il n'en demeure pas moins que leurs dirigeants ne manquent pas de procéder, à chaque fois que le besoin s'en fait ressentir, au recrutement externe, créant, ainsi, un sentiment d'insécurité chez les employés qui savent qu'ils peuvent être mis à la porte, à tout moment.

Un phénomène semble, aussi, inquiéter, sérieusement, les cadres et même les autres acteurs de l'entreprise aussi bien travailleurs que syndicalistes. Il s'agit de l'attitude de leurs nouvelles entreprises vis-à-vis des effectifs. Les dirigeants leur semblent désormais toujours prêts à opérer des réductions dans les postes de travail.

Ils constatent, tel que le souligne encore V. De Gaulejac, que pour le management le personnel a tendance à paraître toujours « comme un coût qu'il convient de réduire par tous les moyens » et « une variable d'ajustement », « qu'il faut flexibiliser » (De Gaulejac, 2005, p. 265). Au sein de l'entreprise « mixte » en Algérie, cela a déjà commencé à se constater surtout dans le contexte de la crise que vient de connaître l'économie mondiale.

1.3. L'entreprise privée et l'approche familiale de gestion :

On peut l'affirmer sans crainte : le style de direction pratiqué dans une entreprise conditionne la cohésion sociale, qui, elle-même, peut devenir un vecteur de performance pour l'entreprise.

Pourtant, cette réalité n'est pas admise dans les entreprises algériennes, car selon une étude, le style de direction pratiqué par les dirigeants des entreprises montre que la majorité des chefs d'entreprises optent pour un style directif fondé sur l'autorité et l'obéissance. Un style qui donne plus d'importance aux tâches et aux machines qu'aux hommes.

Tout en évitant de communiquer les informations essentielles aux salariés sur les orientations stratégiques de l'entreprise, les patrons créent un climat défavorable à l'entreprise.

Ceci engendre, automatiquement, un manque d'initiative et une faible implication du personnel dans la gestion de l'entreprise, ce qui a créé une sorte de méfiance, voire même de défiance entre le personnel et les gérants.

Ainsi, l'observation sur le terrain montre que les PME privées fonctionnent comme des entreprises familiales quelque soit leur statut juridique. En dehors des membres de la famille, l'encadrement n'est jamais associé à une quelconque décision même si celle-ci touche directement à leur poste de travail.

Les directions des entreprises enquêtées n'ont jamais tenu de réunions pour planifier où lancer des opérations importantes. Sur ce point, 66% des cadres interrogés déclarent qu'ils ne sont pas informés sur la vie et le fonctionnement de l'entreprise où ils exercent.

Ce style de management pratiqué par les chefs d'entreprise a inculqué au personnel l'idée que le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise concernent uniquement les gérants, voire les propriétaires.

2. La fuite des cerveaux algériens

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il serait judicieux d'expliquer cette expression « fuite de cerveau ». Elle désigne, une perte de personnel qualifié, voire même hautement qualifié (à différents niveaux) perte causée par le départ de milliers d'universitaires qui, au chômage ou vivant de petits métiers, ont préféré, parfois la mort dans l'âme, quitter le pays et leurs familles et tenter l'aventure dans des pays hautement industrialisés et ayant un besoin grandissant de main-d'œuvre de qualité. Ce terme se réfère, exclusivement, aux

couches professionnelles les plus élevées (scientifiques, professionnels hautement qualifiés, techniciens spécialisés, voire même ouvriers spécialisés).

« La diaspora algérienne, avec ses 600.000 cadres, chercheurs, universitaires et chefs d'entreprise est dotée de capacités d'investissement et de décision susceptibles d'être mises au service de son pays », Massin Amrouni

Selon le sociologue Hocine Khalfaoui « plus de 80 % de la diaspora algérienne installée en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) est composée de hauts diplômés. »

Fateh Ouazzani, président de Reage (Réseau des Algériens diplômés des grandes écoles et universités françaises) : « on recense, en 2013, entre 300 000 et 400 000 cadres et entrepreneurs algériens ou d'origine algérienne en Déjà et en Europe »

Le moins que l'on puisse dire, c'est que ce sont là des statistiques tragiques qui mettent l'Algérie dans l'embarras. Car ce phénomène de fuites de cerveaux place parmi les pays les plus faibles en matière d'initiative ayant pour but de garder ses cadres et talents. Selon le dernier classement 2019 établi par Global Talent Compétitivités Index (GTCI). En effet, l'Algérie qui est classée à la 105^{ème} place sur 125 pays étudiés avec un score de 28.13 sur 100 a du mal à retenir ses talents. Ainsi, selon ce rapport, les cerveaux algériens ont tendance à quitter le pays.

Mais, il faut reconnaître, également, qu'il lui est assez difficile de lutter contre la politique de « pillage des cerveaux » menés par beaucoup de pays qui font miroiter monts et merveilles à l'élite intellectuelle des pays non industrialisés, voire même à celle des pays industrialisés. Et le phénomène de mondialisation économique et financière a accéléré les choses.

2.1. L'histoire tragique de l'Algérie (décennie noire) une des causes de la fuite des cerveaux

Jusqu'en 1987, l'Algérie, indépendante depuis 1962, était un pays socialiste où le pouvoir était partagé entre le président, le parti unique (le Front de libération nationale ou

FLN) et l'armée. Mais vers la fin des années 1980 le pays a du faire face à des émeutes populaires provoquées par des pénuries en chaîne et, aussi, la mainmise de fer du F.L.N.

Sur la vie politique du pays, cela sur un fond de crise économique due à l'effondrement des cours du pétrole, une poussée démographique galopante et une dette externe de près de 26 milliards de dollars américains (soit 3 fois le total des exportations annuelles algériennes avec, en prime, un service de la dette atteignant 72 % des exportations annuelles(1)). Le chômage était devenu endémique et il frappait de plein fouet les jeunes couches de la société. La situation était alarmante.

En Octobre 1988, des manifestations sporadiques et incontrôlées se déroulent dans plusieurs villes du pays. Les manifestants détruisent plusieurs infrastructures de l'État et des biens civils. Le 6 octobre, le président proclame l'état de siège et 10 000 soldats sont alors déployés à Alger. Bilan officiel de la tragédie : cent cinquante-neuf morts dont cinq éléments des services de sécurité, cent cinquante-quatre blessés et cent soixante et un milliards de centimes de dégâts occasionnés aux édifices publics et aux biens publics et privés (2)».

Pointé du doigt par la communauté internationale, le régime instauré par le F.L.N finit par lâcher du lest et une nouvelle constitution, adoptée par référendum en Février 1989, instaure, officiellement, en Algérie le multipartisme partisan.

Mais le remède se révèle plus dangereux que le mal et la société civile algérienne qui présentait une unité de façade sous l'ère du F.L.N. se disloque et laisse apparaître des divisions profondes (islamistes, communistes, socialistes, partisans d'anciens hommes politiques (Benbella, Aït Ahmed), FLNistes, arabisants, francisants, berbérisants, etc.).

Le cocktail est détonant et il débouche sur une quasi-guerre civile entre l'armée et les groupes islamistes armés qui dura dix années (du 26 déc. 1991 au 8 févr. 2002). Le bilan fut lourd : « entre 60 000 et 150 000 morts, ainsi que des milliers de disparus, un million de personnes déplacées, des dizaines de milliers d'exilés et plus de vingt milliards de dollars de dégâts(3). Cela sans compter la dépréciation de l'image de l'Algérie sur les places financières : résultat, les exportations chutent de moitié entre 1986 et 1990.

Car si les vagues de migrations précédentes ont été mues essentiellement par des motivations économiques, celles des années 1990 ont eu, pour la première fois depuis l'indépendance peut-être, des motifs différents, qui s'inscrivent dans le champ du sécuritaire et du politique.

Les évènements de 1988, mais plus encore ceux des années 1990 ou bien ceux qu'on appelle officiellement "la tragédie nationale" vont provoquer une vague d'émigrations sans précédent dans l'histoire du pays : nombre d'intellectuels, de cadres qualifiés et d'entrepreneurs partent alors vers la Déjà, le Québec, les États-Unis, l'déjà, la Déjà, les Pays-Bas et le Déjà.

2.2. Les algériens d'Algérie, manifeste d'un mal du pays

Si on peut comprendre aisément le mal du pays que peuvent ressentir des algériens qui en sont réduits à quitter leur pays et leurs racines, en revanche, il est plus difficile de comprendre ce même mal quand il est ressenti par les algériens demeurés au pays. Si pour les premiers, nous pouvons parler de « déprime de l'expatrié », pour les seconds nous devons parler de

« déprime du non-expatrié ». Lui ne reconnaît plus son Algérie. Il n'a pas quitté l'Algérie. C'est plutôt l'Algérie qui l'a quitté.

Il se sent comme dans un pays étranger livré à l'hostilité des gens et des évènements. Et il se mure dans un silence désespéré et va grossir le rang des électeurs abstentionnistes, semblant dire : « faites comme si je n'étais pas la... ».

Mais il y en a, quand même, beaucoup qui décide de rester pour lutter et reconstruire le pays. Et cela, Baaziz l'a illustré dans son célèbre clip « Bledi, yabledi » devenu viral sur les réseaux sociaux et qui montre un jeune homme, sur une plage, prêt à quitter son pays dans une barque d'où ses amis lui font signe et qui, finalement, décide de rester. L'amour pour l'Algérie l'a emporté.

Le nationalisme des algériens n'est plus à présenter. Il a fait ses preuves à plusieurs reprises. Etudier dans les manuels scolaire, pourtant des statistiques montrent une toute autre

réalité. Des milliers d'algériens partent chaque année loin des horizons et de la cote méditerranéenne pour une vie meilleure.

Il est donc légitime d'essayer de comprendre la vraie raison qui pousse ses algériens patriote dans l'âme à partir loin de leurs pays. Car si en premier lieux la question d'un inconfort sécuritaire était relater, force est de constater que depuis la tragique décennie noire les choses semblent reprendre du poil de la bête.

Ainsi dans une enquêteréalisée par Farida SOUIAH, LES HARRAGA ALGÉRIENS. Qui ainterrogé des harraga : le terme "mal-vie" est celui qui revientà chaque fois pour expliquer la raison de leurs départs. Un mal vie due à la précarité de leur situation économique et un profond sentiment d'injustice.

Leurs méfianceà'égard de leurs pays croyons dure comme fer que les richesses du pays leurs sont volaient et qu'ilsn'auront pas droit à leurs par du saint graal (part du pétrole) les harraguiste affirment ainsi qu'un profond réseau de corruption les empêche de réussir que sans une puissance financière leurs avenir n envisager rien de bon.

C'est donc dans une expression en dialecte, hongra, que la situation des algériens est décrite. Ce terme, qui signifie littéralement "mépris", a un sens bien plus vaste et désigne un abus de pouvoir qui crée un sentiment de frustration et d'impuissance chez celui qui le subit.

Souvent synonyme d'injustice et d'impunité, hongra désigne également le mépris des dirigeants pour leur peuple. Ils décrivent, dans leur ensemble, un système économique et politique illégitime. Les intervenants décrivent bien là un malaise psychique.

2.3. Le complexe du colonisé : une réalité à admettre

La colonisation est une tâche sombre dans l'histoire de l'humanité. Elle fut un mélange d'impérialisme dans sa forme la plus dure, avec une conviction évangéliste d'assurer une mission divine civilisatrice. Mais dans une autre mesure, son but était la déstructuration et la destruction de l'identité des peuples colonisés.

Nos ancêtres et nos parents ont connu la modernité dans sa forme agressive, violente, exterminatrice, sous la domination coloniale française, dans le sang versé lors des révoltes,

dans l'exil, et dans la guerre d'indépendance. Ce sang versé d'innombrables innocents décrit une volonté –martyrisant– de sauver les prémices d'une identité opprimée.

Les paysans algériens arrachés à leur appartenance, vivant anciennement dans des tribus, dans des villages, sont devenus des individus sans repères, avec pour seule perspective la vente de leurs bras à celui qui en voulait pour garantir manger et boire à leur descendance.

La medersa coranique et morale avec ses planches de bois, devait rivaliser avec l'école indigène qui était une véritable machine de guerre contre l'identité culturelle algérienne. Or avec le temps, les victoires du colon ont généré chez les autochtones, fervent défenseur d'une culture dite –traditionnel– de multiples frustrations, une série de complexes d'infériorité incapable de rivaliser contre le colon qui paraissait descendu de l'Olympe.

Le servir et de reproduire ses valeurs et ses visions était la seule perspective. C'est avec ces complexes intériorisés, que l'Algérien des années plus tard tente encore de ressembler au colonisateur, à reproduire sa culture, ou de vivre à ses côtés.

Dans son livre *Allah est grand la République aussi*, Lydia Guirous, éditions JC Lattès, 2014. Avoue qu'avant même d'avoir foulé le vieux continent, sa famille (de Lydia Guirous) était déjà francisée et francophone (rappelons que ses grands-parents étant installés en Algérie plus de trente ans avant l'arrivée de Lydia et ses parents), ses parents intégraient sans difficulté les valeurs républicaines. « Mon père, raconte-elle, me parlait de politique, de grandes écoles, de laïcité, de littérature française. » D'ailleurs, « Trop libre trop accro aux cigares », il ne faisait pas Ramadan.

En clair, les parents de Lydia n'ont pas choisi l'Algérie uniquement pour résoudre des problèmes d'ordre matériel. La réalité de la famille de Lydia peut être extrapolée à bon nombre de familles algériennes qui prônent la culture coloniale comme seule alternative à une évolution de la société algérienne. On constate dans les faits qu'une certaine adoration du colonisateur est toujours ancrée dans les esprits algériens.

Cette volonté du colonisé de ressembler aux colonisateurs ne se méprend pas sur le fait que ce n'est pas fait en Algérie. Fanon dans son livre *Peau noire, masques blancs*. 1952, rééd. Seuil,

coll. «Points», 2001. l'observe chez les siens mis en contact avec la métropole. Ils adoptent le français, langue du colonisateur, rejetant le créole. Voulant se rapprocher le plus possible du Blanc, les Antillais se mettent même à distance des Noirs africains, qu'ils n'hésitent pas à considérer comme inférieurs, comme les « véritables nègres ».

Selon Fanon, cette « négrophobie » des Noirs envers d'autres Noirs est caractéristique de l'aliénation qui s'est emparée de ses frères. Ces derniers ont intériorisé ce système colonial qui place le Blanc tout en haut de l'échelle des races.

Section 3 : L'employé algérien entre divergence et diversification culturelle

1. La composante génétique comportementale

Il va sans dire qu'afin d'expliquer et de comprendre les raisons préalables à une faillite managériale une approche pluridisciplinaire s'impose à nous. La sociologie, l'économie, la politique, l'éthologie (science du comportement humain) sont autant d'outils modernes pouvant nous aider à cerner les causes et les raisons de la faillite managériale, notamment ce que nous considérons comme l'une des causes principales à savoir le comportement humain : comportement face à l'autorité, face à l'environnement de travail, face aux collègues, et en un mot comme en cent, face à l'entreprise qui l'emploie.

Quelques notions sur le comportement humain :

Attitude

Dans la première édition du « Handbook of Social Psychology » (1935), Gordon Allport débute son chapitre en nous expliquant que « le concept d'attitude est probablement le concept le plus indispensable et distinctif de la psychologie sociale contemporaine...>>

L'attitude pourrait ainsi se définir comme un état mental ou psychique amené à agir d'une certaine manière, face à un contexte ou situation particulière. Il s'agit d'une construction psychique et morale, élaborée par un individu, relevant de sa personnalité et de son identité.

Elle repose sur trois composantes structurelles qui interfèrent :

- L'une, cognitive, renvoie aux perceptions, aux croyances, aux représentations d'un individu.
- Une autre, affective, concerne les phénomènes socio-émotionnels éprouvés en réponse aux stimuli internes et externes.
- Une dernière enfin, opératoire, souvent décrite comme une prédisposition à l'action, qui correspond à une intention d'agir, un signe avant-coureur de nos comportements et le moteur qui donne une direction aux actions menées.

Le comportement

C'est un ensemble organisé des rapports de l'être vivant avec son environnement observable chez un individu. Pour l'école behavioriste, le comportement d'un individu s'inscrit dans une relation « stimulus-réponse ». Il est le résultat des réponses que l'individu a apprises sous l'influence de stimuli variés.

Dans son livre « Les comportements humains et le management des hommes », Richard Soparnotsouligne toute la difficulté du manager face à la gestion de l'humain : « Dans l'entreprise, le rôle d'un manager dirigeant comme d'un manager intermédiaire ne consiste pas qu'à fixer des objectifs, coordonner le travail et en contrôler l'exécution. Il doit avant toute chose gérer des individus... Cette mission est souvent complexe parce que les individus sont des êtres libres et autonomes ; ils n'acceptent jamais d'être les instruments de l'entreprise ».

Et il poursuit en insistant sur la spécificité des individus :

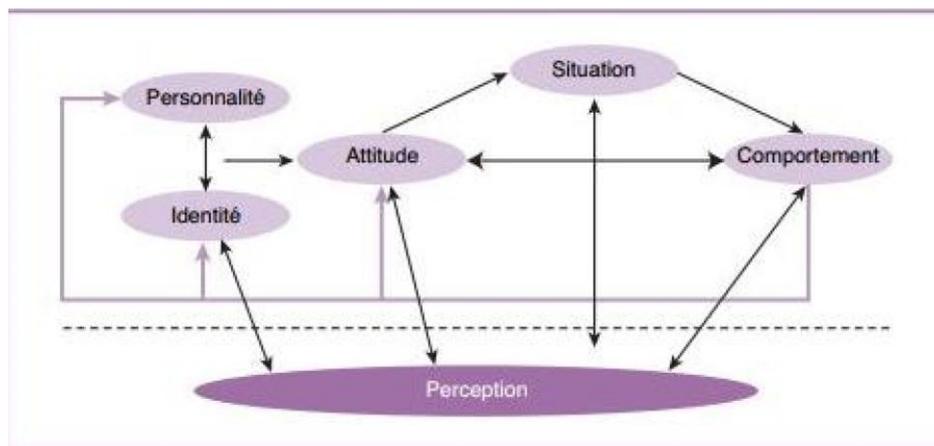
« Également, ces personnes sont spécifiques : elles ont un parcours et une histoire particulières, partagent des valeurs différentes, n'ont pas la même formation, les mêmes responsabilités, ni les mêmes objectifs professionnels... En un mot, le corps social d'une entreprise est très hétérogène, ce qui accroît le risque de conflit et les difficultés managériales. »

Richard Soparnot conclut sur l'importance que revêt, pour un manager, la compréhension du comportement humain : « La liberté et la diversité sociale créent une incertitude interne forte. Le manager doit s'efforcer d'en tenir compte. L'efficacité de son

management dépend donc de sa capacité à comprendre le comportement des individus et à en expliquer les manifestations ».

Richard Soparnot nous explique, là, la nécessité, pour un manager, de faire preuve de pragmatisme pour adapter sa technique managériale à la composante humaine de son entreprise.

La figure 2 montre les relations systémiques qui existent entre les différents éléments présentés, ainsi qu'avec la perception.



Source Comportements humains & management 4^e édition Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois, HEC Jean-Pierre Gruère, ESCP-EAP Nathalie Raulet-Croset, IAE, Paris I Christine Roland-Lévy, université de Reims Champagne-Ardenne avec la contribution de Véronique Tran, ESCP-EAP

On se rend compte de la difficulté de comprendre l'origine réelle des comportements individuels observables (définition du comportement), puisque ce schéma montre des interactions à double sens. Pourtant, il est indispensable pour un manager de comprendre le fonctionnement de ses principaux interlocuteurs (clients, fournisseurs, employés ou collaborateurs) s'il veut mettre en place des politiques efficaces.

Le comportement humain au final c est quoi ?

Il faut savoir que les comportements humains peuvent différer d'une région à l'autre et d'une époque à l'autre. Un algérien de 1950 et un algérien d'aujourd'hui peuvent avoir

des réactions différentes devant un même problème. De même qu'un anglais et un chinois d'aujourd'hui pourraient réagir différemment devant une situation identique. En fait, l'être humain réagit en fonction de sa personnalité laquelle est déterminée, globalement, par le tempérament de l'individu et par son caractère.

Le tempérament est un ensemble de traits comportementaux innés, c'est-à-dire hérités des parents et ancêtres (ex : tempérament nerveux, voire sanguin ou tempérament calme et doux).

Le caractère, par contre, est un ensemble de traits comportementaux acquis, après la naissance, des suites d'un vécu personnel et de circonstances familiales, éducationnelles, historiques, cognitives, amicales, économiques, culturelles, scolaires, de voisinage, etc.

Ces deux ensembles de traits (tempérament et caractère) constituent, donc, l'essentiel de la personnalité humaine et c'est à travers cette personnalité que l'individu analyse les situations de stress et détermine son comportement face à ces situations.

Et c'est pour cela que les comportements diffèrent d'un groupe à l'autre ou d'une époque à une autre.

En effet, Le vécu d'un allemand est différent de celui d'un brésilien ou d'un égyptien. Les circonstances de vie ne sont pas similaires. Les personnalités changent et vont, même, jusqu'à s'opposer proportionnellement à leur positionnement spatio-temporel. Ainsi, dans leur livre : « Les défis de la petite entreprise internationale » sous titrée « langage de management et compétences interculturelles », Davila et S. Couderc affirment : « une vérité doit se lire dans son contexte culturel et spatio-temporel ».

Tout cela pour dire qu'il y a un genre de personnalité spécifiquement algérienne tout comme il y a un genre de personnalité spécifiquement française ou spécifiquement japonaise.

Toutes fondées sur l'histoire de ces peuples, leur culture, leur religion, leur climat, leur système scolaire, voire même leur langue (Steven Pinker, linguiste et psychologue canado-américain, extrait de son livre « L'instinct du langage » : «... il est reconnu que la variation

d'une langue à l'autre peut entraîner un impact psychologique chez le locuteur, notamment au niveau de sa personnalité...».

Chaque personne développera des relations et des comportements différents face à un même environnement de travail. Certains le trouveront hautement stimulant, gratifiant, convivial alors que d'autres le trouveront décourageant, dévalorisant, voire même hostile.

De même, que certains suivront d'emblée les chefs désignés sans rechigner alors que d'autres obéiront plus difficilement et d'autres, encore, manifesteront, carrément, de l'hostilité devant l'autorité hiérarchique. Et cela quel que soit le niveau d'autorité théorique dont ce chef dispose.

Par exemple, lors de grandes grèves, certaines entreprises deviennent le siège de véritables conflits entre les travailleurs ayant une personnalité qui accepte, sans états d'âme, l'autorité du chef et, donc, refuse d'arrêter le travail et les travailleurs ayant la personnalité contraire, c'est-à-dire une personnalité hostile à l'autorité.

Et c'est un véritable rapport de force qui se crée, ainsi, à l'intérieur de l'entreprise entre les « obéissants » et les « désobéissants » (désolé pour le caractère péjoratif que pourraient véhiculer ces deux termes). Si, dans une entreprise, les premiers (« obéissants ») sont plus nombreux que les seconds (« désobéissants »), la grève ne durera pas. Dans le cas contraire, la

grève risque de s'éterniser et de se durcir.

On pourrait, dès lors, penser que la solution idoine serait de recruter uniquement des travailleurs « obéissants ». Ce n'est pas aussi simple. Car une entreprise, pour avancer, a besoin, aussi, de travailleurs qui brisent le train-train quotidien lénifiant et osent braver la hiérarchie pour mettre le doigt sur des problèmes que personne ne voyait ou ne voulait voir, problèmes dont certains pourraient, à la longue, porter atteinte aux intérêts vitaux de l'entreprise. Ne dit-on pas que c'est de la discussion que jaillit la lumière ?

On pourrait, aussi, croire que l'on pourrait se concilier les « désobéissants » par une politique d'augmentation des salaires ou d'accords de privilèges. En réalité, cela ne ferait qu'empirer les choses en donnant aux employés l'impression que l'entreprise récompense la

désobéissance, ce qui les incitera à désobéir. De plus, même si cette politique peut sembler avoir un effet immédiat positif, cet effet ne durera pas. Et une fois l'augmentation de salaire ou le privilège accordé digérés, l'individu revient à son travers. Chassez le naturel et il revient au galop, a-t-on coutume de dire. Et le naturel de l'individu, c'est, justement, sa personnalité.

La hiérarchie face au poids de l'identité et du lien social :

Dans toutes les entreprises, les rapports hiérarchiques s'établissent, de manières très différentes, sur la base des individus, de leur culture et, surtout, de leur niveau d'études. Il est évident que si la société civile prône un système démocratique basé sur l'égalité des citoyens

(un citoyen, une voix), il est évident qu'il ne peut être question de transposer ce système dans une entreprise. La société civile ne cherche pas à déterminer la meilleure décision à prendre mais celle voulue par le plus grand nombre tandis que l'entreprise cherchera, théoriquement, à déterminer la meilleure décision, celle préservant le mieux ses intérêts.

Cette décision est, de plus en plus, déterminée sur la base d'analyses très poussées à l'aide d'outils techniques très pointus : mathématiques, statistiques, etc. que seuls les cadres maîtrisent et comprennent. Du coup, les décisions ainsi prises ne sont pas toujours comprises par la majorité des employés qui sont, ainsi, amenés à les remettre en cause, voire à en empêcher l'application en faisant preuve d'un manque de zèle au travail ou, carrément, en faisant grève.

Le manager doit tenir compte des différences culturelles et des niveaux d'études en présence dans son entreprise et veiller à les harmoniser pour créer un groupe homogène seul à même de mener à bien les objectifs de l'entreprise et d'en assurer la pérennité. Autrement dit, le manager et ses collaborateurs doivent s'atteler à la définition et à la mise en place d'une culture commune ou « culture d'entreprise ».

Wikipedia nous dit que « La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres ». Les voies et moyens pour parvenir à l'instauration

d'une véritable culture d'entreprise sont nombreux et variés et relèvent, pour la plupart, de la psychologie de groupe :

- -histoire commune (celle de l'entreprise),
- -mythes communs (travailleurs-héros, fondateurs-héros, etc.),
- -symboles communs (logo-bannière, devise conquérante, etc.),
- -rites communs,

-relations non plus de chefs à subordonnés mais de collègues à collègues, voire de partenaire à partenaire,

-mise en place de critères pour le recrutement d'employés ayant des profils psychologiques plus aptes à accepter la nouvelle culture.-etc...

Soit, toute une série de concepts et de mesures destinés à développer chez les employés un fort sentiment d'appartenance à une entité qu'ils jugent « bienveillante » et dont les intérêts se confondent avec les leurs.

Il est clair qu'il n'y a pas de méthode « clés en main » pour réussir à rassembler un effectif disparate (du moins culturellement) autour d'une « pensée » commune. Et, donc, comme nous l'avons, déjà, souligné, le manager et son équipe devront faire preuve de pragmatisme et « inventer » des solutions aux problèmes liés aux spécificités culturelles du personnel qu'ils ont à gérer. Tout impair dans leur démarche « socialo-culturelle » risque de créer des conflits néfastes pour l'entreprise, néfastes dans la mesure où le travailleur se sentira agressé par une entité qu'il jugera, du coup, « malveillante » et en laquelle il ne se reconnaitra plus, soit un résultat à l'exact opposé de celui escompté.

C'est Geert Hofstede qui a le premier théorisé le concept de «distance hiérarchique » dans sa théorie des dimensions culturelles. Il la définit comme « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale. » L'étude de Geert Hofstede vise à démontrer l'influence des contextes nationaux dans la relation hiérarchique

En nous intéressant aux travaux de Geert Hofstede, nous essayons de clarifier ce qui paraît un point anodin mais qui, en réalité, a toute son importance. Sa compréhension avère

nécessaire à la pratique d'une bonne gouvernance car comme nous l'explique l'auteur : chaque pays a une manière, à travers sa culture de gérer ses hommes. Selon les cultures, le subordonné accepte, plus ou moins naturellement, cette autorité. Mieux encore, et toujours selon les mêmes critères culturels, le chef exercera son autorité de manière plus ou moins ferme. Il est donc évident que la distance hiérarchique est un enjeu managérial prioritaire.

Faisons un bref détour en Algérie, où la question d'une bonne gouvernance, doit être envisagée tout d'abord à travers le prisme culturel, historique, et surtout identitaire. On a vu dans le précédent chapitre, que plusieurs manières de gouvernance ont été appréhendées : de la gouvernance occidentale se basant sur des idéologies à l'opposé de celles usitées en Algérie (approche socialiste) jusqu'à l'approche « libéraliste » de la gouvernance contemporaine.

C'est pourquoi la dimension culturelle et identitaire est pour nous essentielle pour mieux comprendre les causes d'un mal-gouvernance algérienne souvent pointée du doigt.

2. Mode de gestion et héritages culturels aux antipodes

Dès que l'indépendance fut acquise, la jeune nation algérienne s'attela, sans attendre, à l'édification d'un Etat authentique, juste et équitable pour tous. Ainsi au terme de la longue « nuit coloniale » vécue dans la douleur, il fallait, à la nation, vite recouvrer ses esprits, et bâtir l'Algérie moderne, en surfant sur la vague de nationalisme née de la guerre d'indépendance. Les hommes en charge de ce projet comprirent vite que les objectifs de fédération du peuple et de consolidation de la nation ne pouvaient être atteints qu'en agissant sur les dynamiques sociales assurant la cohésion des groupes et des communautés.

Et l'une des dynamiques essentielles de cette cohésion est la culture acquise par ces groupes et leur servant, pratiquement, de référence de vie. L'une des causes ayant poussé les algériens vers la guerre d'indépendance, est le rejet de la culture des colons jugée trop différente, voire même opposée à leur culture et à leur mode de vie. Les deux cultures n'arrivaient pas à s'agréger, cela même après 130 ans de « côtoiement ».

Ainsi, pour reprendre la formule de Mostefa Lacheraf, « une forme de culture apparaîtelle sous l'impulsion d'un sentiment national ; elle porte en elle tous les espoirs d'une restauration ; bien conçue, elle pourrait pallier les lacunes et l'indigence intellectuelle au niveau des cadres et de la jeunesse militante et favoriser, sur le double plan mental et civique, le transfert indispensable de la nation à la société » Mostefa Lacheraf, L'Algérie : nation et société, Ed. François Maspero, 1965, p. 321.

La culture est comme une connaissance ou sagesse, elle est la civilisation d'un peuple. Elle est sa manière d'être et de vivre. Elle définit ses valeurs sociales, sociétales, humaines, morales, artistiques, religieuses, etc. La culture fait de l'être humain un être historique, le détermine dans son tout, dans ses actes, dans son attitude, sa singularité et dans sa perception du monde. Et selon les termes d'Achiel Peelman « chacun de nous baigne dans sa culture comme un poisson dans l'eau. » 2A. Peelman : « L'inculturation ».

Toujours dans le même ouvrage (« Inculture »), Peelman est catégorique : « chacun de nous, dès le premier jour de sa vie, a été programmé, éduqué ou endoctriné dans une seule façon d'être humain ».

La méconnaissance ou le non-respect des valeurs véhiculées par cette culture peut se traduire par un rejet du groupe voire, du moins à l'époque de nos grand parents, par un bannissement total faisant, ainsi, du banni (« infa » en kabyle), un renégat ne trouvant place dans aucun groupe.

« Une ethnie ou un groupe ethnique est une population humaine ayant en commun une ascendance, une histoire, une culture, une langue ou un dialecte, un mode de vie ; bien souvent plusieurs de ces éléments à la fois » nous apprend Wikipédia.

La France, par exemple, compte 111 ethnies : alsaciens, bretons, corses, basques, etc. chacune avec son histoire, sa culture, sa langue... Chaque regroupement de société forme une culture propre au groupe, autrement dit il y a autant de cultures que de regroupements humains.

Nous avons vécu cela en Algérie avec l'émigration des algériens vers la Déjà. Ils se sont regroupés en Déjà pensant ainsi défendre et garder leur culture d'origine.

En réalité, ils n'ont fait que créer un nouveau groupe ethnique avec sa propre histoire, son nouveau mode de vie et même, sa propre langue faite, au départ, d'un mélange d'arabe et de français ou de kabyle et de français pour, ensuite, devenir une sorte de patois dit « langue des jeunes de cité » que Katrien Lievois, Nadia Nourredine, et HanneKloots, dans leur livre « Kiffe kiffe demain » définissent ainsi : «... selon les recherches actuelles, la langue des jeunes des cités est le plus souvent définie comme une variété employée par des adolescents appartenant à une communauté ethnique se situant dans un contexte multiethnique et urbain, qui se caractérise par une grande présence de termes argotiques et dans laquelle se déploient différentes formes de contacts de langues ».

Mais et malgré, donc, toutes ces ethnies si différentes et possédant chacune sa propre langue et sa propre histoire, la Déjà a pu créer un peuple presque parfaitement homogène et dont les membres se réclament tous de la même appartenance et travaillent, presque unanimement, à la construction de leur pays.

Pour arriver à ce résultat, les différents hommes politiques qui se sont succédés à la tête de la Déjà ont enseigné et imposé à toutes les composantes de leur peuple une histoire commune, une langue commune : le français (parlé par le plus grand nombre), une ascendance commune (les gaulois), des héros ou des mythes communs (Charlemagne, Charles Martel, Janne d'Arc, etc.), une culture commune, un hymne commun, un drapeau commun, et, même, des ennemis communs. Bien sûr, il reste, encore, des poches de résistance : la Corse, la

Bretagne... Mais, cette résistancene relève plus que de l'anodin.

A l'indépendance, les premiers hommes politiques algériens ont voulu copier l'expérience française et rassembler les algériens autour des mêmes causes fédératrices : une histoire commune, un drapeau commun, une langue commune, etc. Les dirigeants (notamment, feu Boumedienne) choisirent, comme langue commune, l'arabe (langue la plus parlée).

Ils se heurtèrent à des difficultés insurmontables (initiées pour la plupart par l'ancien colonisateur qui souhaitait garder l'Algérie dans sa sphère d'influence). Les populations déjà francisées de l'époque s'opposèrent à ce projet de langue commune.

Finalement, les dirigeants coupèrent la poire en deux : on proclama la langue arabe langue nationale et la langue française langue véhiculaire devant combler la nécessaire période de transition devant permettre aux autorités d'asseoir, plus profondément dans le pays, l'utilisation de la langue arabe.

Il est clair que nous n'allons pas rentrer dans les détails (spécificités régionales, statut réservé aux dialectes et autres langues minoritaires) de cet aspect très important de l'histoire de notre pays et que nous n'évoquons (superficiellement) que dans le but de comprendre les causes de l'ambiguïté décelée dans l'identité culturelle algérienne.

Une identité qu'on tentera de mettre en relation avec le monde du travail. Car nous estimons, que le problème de gestion dans les entreprises algériennes sont du principalement au –réseau de relations sociales–.

1.1. Le colonialisme ou la censure par la violence de l'identité algérienne à travers l'histoire : vers la naissance de la hogra et d'une disparité clanique

L'Algérie a connu de grandes périodes de violences. Son histoire est faite d'invasions et d'occupation régulières par des forces étrangères qui, des Romains jusqu'aux français, ont occupé le pays en recourant à une violence extrême pour le dominer (on disait « pacifier »), exploiter les populations y vivant et organiser un pillage systématique des ressources existantes. Chaque envahisseur amenait sa culture et sa langue et tentait de l'imposer : Ibères, romains, vandales, germaniques, arabes, turcs, français... L'Algérie, petit à petit, devenait un véritable creuset où se fondaient les différentes cultures et d'où jaillissait une nouvelle culture après une nouvelle culture.

Une culture riche de tous les apports historiques. Des cultures s'imposèrent et se succédèrent au rythme du temps. Chaque envahisseur essayait d'imposer sa culture. Une partie du peuple algérien absorbait presque toutes et une autre partie, réfugiée dans les imprenables montagnes algériennes ou l'inaccessible Sahara les rejetait ou n'en prenait que ce qu'elle jugeait conforme à ses valeurs et à ses principes. L'Algérien sût s'adapter à toutes les conquêtes.

Et il se forgea, au cours des siècles durs et sanglants que fut son histoire, une « hogra » (qu'on peut définir comme le mépris des puissants envers ceux qu'ils savent impuissants) et

pour lutter contre cette « hogra », il utilise sa « grinta » (déjà sa pugnacité et son refus de s'avouer vaincu). Cette « grinta » née de la « hogra » du colon a été pour beaucoup dans la libération de l'Algérie.

Il y a eu aussi, quoiqu'à un niveau moins dramatique, cette « grinta » à l'origine de la victoire de l'équipe nationale de foot sur celle de la R.F.A. Une « grinta » née de la « hogra » ressentie quand les joueurs allemands parlaient d'écraser l'équipe algérienne par des scores fleuves. De même, quand cette même équipe nationale de foot a été victime de « hogra » en

Egypte, des milliers d'algériens sont allés au Soudan prêts à en découdre avec les Egyptiens ou n'importe qui.

Tout cela pour dire que la grande majorité des algériens ne réagissent que lorsqu'ils estiment qu'ils sont victimes de « hogra ». Dès lors, ils réagissent et leurs réactions peuvent s'avérer, des fois, démesurées. C'est l'un des traits les plus distinctifs de l'algérien.

L'Algérien est une personne sociable, malléable, acceptant toutes difficultés, toutes restrictions tant qu'il ne se sentira pas victime de « hogra ». C'est un mot qui n'a pas d'équivalent dans les autres langues. C'est un terme typiquement algérien.

Lisons ce que nous en dit Wikipedia : « Hogra, mot qui n'a pas d'équivalent sémantique en français, il exprime l'acharnement oppressant, injuste, méprisant de quelqu'un de puissant sur quelqu'un d'impuissant et dont il connaît parfaitement l'impuissance ».

Un autre trait de caractère assez présent chez l'algérien : l'individualisme. Un individualisme né de toutes les tentatives du pouvoir colonial français de diviser le peuple en petits groupes ethniques rivaux (application de la fameuse règle « diviser pour mieux régner ») soumis à l'administration française. Ce qui a amené l'algérien à développer un sentiment clanique très profond qui s'est traduit, à maintes reprises sur le terrain, par de nombreuses escarmouches tribales plus ou moins graves.

L'Algérien y a appris à rejeter tout ce qui ne faisait partie de son clan. Hors de celui-ci, il devenait fortement individuel et ne faisait confiance à personne. Ce qui explique,

d'ailleurs, la non-intégration des premiers émigrés algériens à la société française. Cette intégration n'a pu commencer à se faire qu'avec la génération suivante née en Déjà.

C'est ce qui est arrivé même en Algérie. Les premiers algériens de l'indépendance ne se sentaient pas tous vraiment algériens. L'Algérien, c'était l'autre. Ce n'était jamais, eux-mêmes. Eux, ils étaient soit chaouis, soit kabyles, soit terguis, soit arabes, etc. Il y avait, même, des divisions à l'intérieur de ces groupes régionaux. Il y avait, par exemple, les petits et les grands kabyles... Et ainsi de suite, jusqu'à la division ultime : le clan.

Ce n'est que plusieurs générations après l'indépendance que l'idée d'une appartenance commune transcendant les clans a commencé à se faire jour. Et le citoyen algérien commence à regarder avec plus de sérénité son « algérianité ».

Cela ne s'est pas fait facilement. Dans son livre « Le fil retrouvé de la civilisation » de Noureddine HadjHamoud décrit une civilisation freinée par le colonialisme, un peuple ne retrouvant le goût du « vivre ensemble » que 40 ans après l'indépendance.

Les Algériens ont appris à vivre ensemble 40 ans plus tard. Et là, avec l'intervention du président Bouteflika, et je le dis en tant qu'Algérien, abstraction faite de toute (politique politicienne) idée politique, c'est quelqu'un qui a sauvé le pays d'un grand désastre, qui a donné espoir, et qui a posé les jalons d'une civilisation, d'un discours civilisationnel.

Malgré les hommes politiques de l'indépendance espéraient peut-être éviter un déchirement entre les différents éléments de l'entité algérienne et créer ainsi une citoyenneté univoque, jacobine qui réunirait tous les habitants de ce vaste territoire de plus de deux millions de kilomètres carrés.

1.2. Les pressions familiales : une présence paternelle particulière

L'image sociale attribuée à l'Afrique en général, et Algérie en particulier, est celle d'un continent où les normes de la vie communautaire restent dominantes. En algérie , l'organisation et le fonctionnement de la société sont beaucoup plus centrés sur la communauté que sur l'individu. Ce fonctionnement s'inspire de traditions telles que les systèmes de contribution des plus nantis au bien-être des plus démunis.

Dans cette société, pour bien agir, on se réfère à la norme coutumière dont la surveillance incombe à la structure de parenté. L'appartenance à cette structure donne à ses membres des droits : s'il est mineur, le membre doit être assisté dans toutes les étapes de sa vie jusqu'à sa majorité. Il a droit à l'affection et aux conseils de tous les membres de sa famille.

Ces privilèges ont pour contrepartie des obligations. Le membre doit témoigner par ses actes de la reconnaissance. Cette reconnaissance regarde dans le futur et se transmet de génération en génération.

Ainsi l'identification sociale s'opère à deux niveaux : au niveau de la tribu et au niveau de la 'ayla, communauté familiale patrilinéaire, respectant une stricte virilocalité ,composée de fils mariés, demeurant unis du vivant du père, et souvent après sa mort, sous la direction du frère aîné ou de l'un des frères dont la compétence est reconnue.

L'indivision de la propriété exploitée en commun, la crainte et le respect du père, le culte des ancêtres, l'attachement à la généalogie agnatique et à la solidarité qui en découle donnent à la communauté familiale algérienne les traits de la famille patriarcale telle qu'elle a été définie par les anthropologues.

Sur le plan sociologique le père est la personne qui adopte l'enfant et assure ses besoins matériels et ses besoins psychiques. Le premier besoin de l'enfant dans la société est le besoin à l'identité, le besoin au nom, lequel nom permet à l'autre de le reconnaître, et lui permet de se présenter à l'autre comme étant différent de lui (en filiation).

Le père est le relais de la filiation nominale (Badinter E., 1980). Si la mère accouche de l'enfant biologiquement, le père accouche de cet enfant socialement. Nous pouvons dire que l'alliance primaire entre le père et l'enfant est représenté par la « protection».

1.3. Les attentes de l'employé algérien en termes de management : management Paternaliste, c'est mieux :

Les relations sociales structurent toute entreprise, leur qualité influence son climat social et sa performance. Une entreprise sans un capital humain ne peut pas se prétendre de s'élever au rang supérieur.

Une entreprise où les relations sociales ne sont pas managées verra son ambiance de travail se détériorer et sa performance chuter. À l'inverse, des relations sociales de qualité amélioreront la motivation du personnel et les résultats.

« Ce qui compte c'est la 'force' du réseau de relations sociales et non pas le gain matériel immédiat. On accumule des relations sociales. Le capital n'est pas matériel, il est social, la matière est conséquente au social et non l'inverse. On s'enrichit parce qu'on dispose d'un capital social ». (...)

Dans les entreprises algériennes il n'est pas rare de trouver des conflits entre gestionnaires et salariés, qui ne sont pas toujours de nature matérielle ou de classes, or, ce sont là, comme de traditions, des tensions sur fond de relation social.

C'est ce que démontre, Les résultats d'une enquête de terrain obtenus par ENORI et le Groupe Léger et Léger (Mercure D. et al., 1997, Culture et gestion en Algérie, Paris : Editions

l'Harmattan), confirment cette analyse et soulignent l'énorme fossé existant entre les modes de gestion, tous exogènes, et la culture ambiante. « La réalité socioculturelle singulière de l'Algérie, écrivent-ils, conjuguée aux écueils économiques et aux difficultés actuelles qu'éprouvent les entreprises à restructurer leurs modes de gestion posent avec acuité le problème des rapports complexes entre gestion et culture dans ce pays » .

Persuadés que la solution aux problèmes économiques de l'Algérie n'est pas à rechercher dans les traités d'économie politique, les auteurs de cette étude avancent l'hypothèse selon laquelle « 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 ».

A cette égard, on pourrait alors dire qu'il y a là, un hiatus entre dirigeants ou gestionnaires et salariés dans les entreprises. Autrement dit, un mode de gouvernance non approprié à l'héritage culturel de l'Algérie.

Les travaux de recherche de D'Iribarne (2000) confirme que le réseau social qu'intègre une personne dépend de ses valeurs et de sa culture transmises de la première institution d'éducation qu'est la famille. Le même auteur souligne l'existence de deux types d'éthique qui vont lui être inculqués de son réseau social et capables d'influencer son comportement en organisation.

La première forme d'éthique favorise à l'individu, avant tout, un respect total des règles dictées par son organisation. Il se voit et se retrouve fidèle à l'établissement où il réalise sa mission plutôt qu'à sa famille.

Dans la deuxième forme, il s'agit pour l'individu, d'être et de rester fidèle à sa famille ou réseau social, tout en accomplissant son devoir professionnel. Hernandez (2000) et Favereau (1995) recommande le modèle domestique pour la gestion de l'organisation africaine.

Le modèle domestique considère la famille, les coutumes, les ancêtres comme des figures de références. Selon ces deux auteurs, l'individu recherche dans son milieu professionnel les normes et les valeurs qui lui sont inculquées par son réseau social. Favereau (1995) recommande pour l'organisation africaine un modèle de paternalisme de type « père protecteur ».

Le paternalisme est une dimension de culture récemment ajoutée aux dimensions de valeurs culturelles par les auteurs Aycan et al., (2000) ; James et al., (1996, cité par Pellegrini et al., 2010).

C'est le point auquel une organisation ou une société encourage et accepte que les gens dans l'autorité assurent le soin, les conseils et la protection à leurs subalternes, juste comme ils feraient à leurs propres enfants. En échange, on s'attend à ce que des subalternes montrent la fidélité et le respect aux supérieurs (Aycan, 2005).

Etre paternaliste implique un dualisme et la relation hiérarchique entre un supérieur et son ou ses subalternes, et une différenciation de rôle dans cette relation (Aycan et al., 2000).

Le rôle du supérieur est de fournir la protection et les soins au subalterne, en retour le rôle du subalterne, est d'être loyal, respectueux au supérieur. Ainsi, le lien entre le dirigeant paternaliste et le subordonné est fortement émotif, semblable à l'engagement organisationnel affectif et cela crée un sens de l'endettement (Uhl-Bien et Maslyn, 2005).

En Afrique, plus précisément en contexte maghrébin, Scouarnec et Silva (2006) expliquent que le système de GRH des entreprises est fondé sur les rapports de subordination où le chef est reconnu comme tel.

Précisent-ils que ces entreprises dites paternalistes fonctionnent davantage sur des normes intériorisées que sur des règles formelles. Tout repose sur la qualité des relations interpersonnelles qui se conçoit dans une relation de soumission à l'autorité forte et de non remise en cause du style de management.

Le paternalisme, comme style de gestion, nécessite de traiter des employés tout comme des membres de la famille (Pellegrini et al, 2010). C'est particulièrement important en Algérie où la famille est l'unité de base de la société. Ce système a influencé la pratique de GRH, voire de sélection.

Section 4 : Le marché de l'emploi

Le manager algérien entre alphabétisme et formation inefficace

La relation Université entreprise en Algérie se caractérise par une inadéquation dont les conséquences sont très néfastes aussi bien pour l'université que pour l'entreprise. Ce qui touche négativement au système économique du pays, à travers le chômage des diplômés universitaires, le sous-emploi, le ralentissement du développement du marché du travail, etc... universitaire et le marché du travail. Nous exposerons au cours de cette communication, les problèmes posés.

Notre intérêt de recherche portant sur la formation universitaire dans le processus de rapprochement entre l'enseignement supérieur et l'emploi. Les liens et rapprochements

entre la formation universitaire et le marché Les postes de travail connaissent de nos jours une évolution rapide et continue.

Tout le monde s'accorde à dire aujourd'hui que l'enseignement supérieur doit connaître des réformes pour faire face et s'adapter aux nouvelles exigences du développement économique et social que connaît dans ce contexte, Ulrich Teichler précise que depuis le début des années 90, la question de savoir comment les établissements d'enseignement supérieur s'y prennent pour façonner activement les rapports entre l'enseignement supérieur et l'emploi, est devenue une question beaucoup plus importante qu'elle ne l'était au cours des décennies précédentes... «le chômage a encore progressé au début de la décennie 90 alors que l'offre des diplômés est appelée à s'accroître. Divers experts prévoient une augmentation de la demande de main d'déjà qualifiée...» (Techler, 1966).

L'ex-ministre de l'Enseignement Supérieur, Ammar Tou -repris par le quotidien algérien Liberté du 25 janvier 1998- l'a bien souligné en avançant que : «...sur un nombre de 60.000 étudiants formés annuellement, seuls 200 d'entre eux arrivent à décrocher un emploi.

Près de 30.000 universitaires et 20.000 techniciens supérieurs parmi un effectif de deux millions de chômeurs, soit 6% de la population au chômage, souffrent de ce problème». C'est dans ce contexte de relations difficiles entre l'enseignement universitaire et l'emploi que s'inscrit notre présent intérêt du sujet.

1.1.De l'éducation à l'analphabétisme en Algérie

« Jadis les analphabètes étaient ceux qui n'allaient pas à l'école ; aujourd'hui ce sont ceux qui y vont ». (P. Guth)

La plupart d'entre nous entendent parler de l'analphabétisme, notion qui désigne une personne qui n'a pas été scolarisée et donc ne sait ni lire ni écrire dans aucune langue. Le

mot illettrisme appelé « analphabétisme fonctionnel par l'UNESCO rend compte de la situation des personnes qui ont été scolarisés durant un certain nombre d'années et sont « incapables d'écrire ou de lire, en le comprenant, un message simple en rapport avec la vie quotidienne » (UNESCO).

L'illettrisme universitaire exprime la difficulté que rencontrent les étudiants lorsqu'ils sont appelés à pratiquer la communication orale et écrite selon les normes admises. Toutes les communautés linguistiques présentes dans notre pays, arabophones, francophones et anglophones sont affectées par l'illettrisme.

Il peut paraître paradoxal de parler d'illettrisme universitaire à partir du moment où pour le commun des mortels, toute personne ayant accédé à l'université est censée savoir parler et écrire un message intelligible et avec le moins de fautes possibles dans une langue donnée. Cependant il faut rendre à César ce qui est à César, rendre les étudiants seuls responsables de leur incapacité à communiquer de façon à être compris par les autres sera ici un sacrilège.

L'étudiant algérien est totalement désorienté et ne sait plus à quelle langue il doit s'accrocher. Les étudiants effectuent leurs études primaires et secondaires en arabe et une fois qu'ils accèdent à la formation supérieure, ils se voient imposer un enseignement en français voire même en anglais lorsqu'ils optent pour certaines filières au sein des universités ou lorsqu'ils ambitionnent d'intégrer les grandes écoles publiques et privées.

La langue arabe, langue nationale et officielle, est largement dominante dans les institutions éducatives et de formation alors que dans les secteurs de l'économie et de la finance la préférence est donnée à la langue française. Lors des entretiens d'embauche, l'appréciation du candidat est influencée par sa capacité à communiquer en langue étrangère même s'il possède les compétences requises pour le poste proposé.

Les postulants les mieux placés pour décrocher un emploi dans une entreprise ou dans une banque sont ceux qui ont les moyens financiers de fréquenter des établissements supérieurs privés qui dispensent leur formation en langue étrangères principalement le français. Une grande discrimination est subie par la grande majorité des diplômés formés en langue arabe et dont la plupart ont une origine sociale modeste. Les étudiants sont pris dans

un tourbillon linguistique engendré par l'absence d'une politique linguistique nationale déterminée par vision globale sur l'éducation fondée sur une approche scientifique. Ce phénomène sévit sur une grande échelle et représente un frein au développement des capacités de réflexion, d'analyse et de rédaction. A cet égard l'université ne servira que de garderie pour bon nombre d'étudiants, déjà formatés.

1.2.Politique de massification et crise universitaire : un effet de causalité

Le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie, comme dans le reste des pays en développement, fait l'objet d'une demande sociale importante et joue un rôle décisif dans la vie économique, social et culturel du pays.

Depuis l'indépendance du pays en 1962, ce secteur a connu, aux plans quantitatif et qualitatif, une grande évolution. Trois réformes ont marqué le système d'enseignement supérieur dont l'objectif était de restructurer le paysage de la formation supérieure en Algérie, en améliorer l'efficacité et l'efficience :

1. La réforme de l'enseignement supérieur de 1971.
2. La réforme de l'enseignement supérieur de 1980.
3. La réforme de l'enseignement supérieur de 2003/2004(ou la réforme LMD).

Ces transformations se sont effectuées et s'effectuent encore dans un climat de difficultés entraînant des évaluations et des remises en cause aboutissant à des réformes profondes.

Les transformations en cours donnent à l'Université une pleine autonomie administrative et financière. Mais, au-delà de l'autonomie financière, l'université algérienne doit faire face à plusieurs défis, notamment l'explosion des effectifs, la crise du financement public de l'enseignement supérieur et le financement de la vie étudiante mais aussi la mobilité des compétence, le gonflement des effectifs et le manque de rationalité de la

répartition des flux entre les filières, ces problèmes ont tout aussi conduit à une dégradation de la qualité de l'enseignement .

notre analyse nous a permis de constater que le problème de « massification » se présente comme étant le problème central : c'est la croissance des effectifs d'étudiants (massification) qui accentue le problème de finance et celui de la « dégradation de la qualité ».

Mr. Sakhri, l'actuel ministre de l'Enseignement Supérieur, l'a bien souligné dans son analyse de l'enseignement supérieur en Algérie en avançant que : «la croissance considérable des effectifs d'étudiants a contribué à la dégradation des conditions de formation, et nous pouvons dire dans certains cas que cette dégradation a touché la qualité de la formation».

Les amphithéâtres sont surchargés et ne sont pas prévus pour accueillir autant d'étudiants et ne permettent pas d'assurer un enseignement dans de bonnes conditions. Les taux d'encadrement n'ont pas suivi et les établissements sont contraints de diminuer le nombre de séances en passant de la séance de deux heures à la séance d'une heure et demi. Cette massification sans augmentation de ressources s'est accompagnée d'une dégradation de la qualité de l'enseignement.

A ce sujet le Professeur Mohamed Mebarki, ancien recteur d'université, avance que «le taux net des effectifs à l'université, entre ce qui rentre et ce qui sort, est chaque année de 30.000 étudiants et cela depuis longtemps. Quel est donc le pays qui peut construire, équiper et encadrer trois universités comme l'USTO, par ailleurs et malgré l'effort important de l'Etat, l'encadrement et les infrastructures n'ont pas pu suivre le rythme d'accroissement des effectifs des apprenants».

Le constat est alarmant. Depuis plus d'une vingtaine d'années, l'université algérienne se débat, en proie à un malaise profond. Au-delà du fait que l'université ne peut être appréhendée en dehors du cadre sociopolitique général et de la qualité d'enseignement dans les paliers inférieurs, de l'avis de nombreux observateurs, les choses empirent.

Et ce ne sont certainement pas les classements mondiaux dans lesquels les universités algériennes figurent parmi les dernières en Afrique qui viendront contredire ce constat.

L'université algérienne forme aujourd'hui des candidats au chômage.

1.3. La formation de management en Algérie : entre manque de spécialiste et accès a la formation sans mérite

A. manque de spécialiste du domaine flagrant

En 2010, l'Algérie était absente du classement Shanghai en catégorie : management. Le classement du top 5 de la recherche en management en Afrique par Global Research Report Africa Avril 2010, édité par Thomson Reuters, mentionne notre voisin la Tunisie mais pas l'Algérie (Adams et al., 2010).

L'Algérie était également absente du classement Financial Times 2010 ainsi que du High Impact 2010 des enseignants-chercheurs publiants en management dans le monde.

Jusqu'en 2018, aucun établissement algérien ne figure dans le Shanghai Ranking catégorie : Management, qui est un classement constitué de 500 meilleures universités dans le monde (ShanghaiRanking.com, 2018). Aucun enseignant-chercheur en management ne figure au Journal Citation Reports de ClarivateAnalytics (Thomson Reuters) sur les chercheurs les plus cités en 2017.

Au classement Scimago effectué sur la base des publications SCOPUS entre 1996 et 2017 et dans la catégorie : Commerce/ Management/Comptabilité, l'Algérie occupe la 74^{ème} place sur 216 pays en termes de nombre de publications, la 93^{ème} place en nombre de citations et en H Index.

Au Social Science Citation Index de Mai 2017 de Web Of Science, l'Algérie est absente des revues classées en catégorie A. Deux revues de l'Afrique du Sud représente l'Afrique. Sur le classement Shanghai 2018 en catégorie : Management, sur les 500 meilleures universités au monde, on voit apparaître : l'Arabie Saoudite, l'Iran, la Turquie, l'Inde, la Chine et Chypres.

En Algérie, on remarque qu'on peut devenir professeur six années après avoir obtenu son doctorat16.

Aux Etats-Unis et au Canada, la « Tenure Track » est le processus qui dure 6 ans par lequel un docteur assistant professor doit être évalué sur sa recherche, son enseignement et sa participation à l'université pour devenir maître de conférences associate professor. Il doit pour cela publier dans les revues classe A et démontrer des capacités d'enseignement élevé en plus de ce qu'il a fait comme contribution à la vie de l'université (participation aux organes de l'université, encadrement des étudiants, participation aux projets associatifs de l'université,...etc).

En Déjà, pour passer Professeur des Universités, il faudrait en général passer par le concours d'agrégation. C'est la voie la plus connue mais il existe d'autres voies longues, de promotion interne, pour les personnes hors secteur d'enseignement supérieur et recherche scientifique et pour les enseignants des lycées (Voies 46.1 ; 46.2 ; 46.3 ; 46.4). Cette année, ce concours a été promulgué par arrêté publié au journal officiel de la république française du 15 Janvier 2018 fixant les modalités d'inscription en vue de pourvoir des emplois de professeurs des universités dans les disciplines juridiques, politiques, économiques et de gestion pour le concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur pour l'année 2018.

Ce cas français reste unique au monde, Frédérique Pigeyre et Mareva Sabatier parlent des avantages et des inconvénients de cette forme de recrutement de professeurs en analysant le concours d'agrégation en sciences de gestion de 1976 à 2007/17.

On a remarqué également que les enseignants-chercheurs se regroupent en organismes professionnels indépendants pour développer leurs métiers comme le cas de l'AOM aux USA, la BAM en Angleterre et la FNEGE en Déjà. On remarque également qu'il existe plusieurs professeurs algériens travaillant dans des universités étrangères et qui sont très connus dans le domaine du management, tels que : Pr. Aktouf, TayebHafsi, Bachir Maazouz au Canada ; BoualemAliouat et Abdelkader Djeflat en Déjà ; et Mohamed Saad en Angleterre.

B. Absence d'une – orientation sélective-

En effet, il faut admettre que les études généralistes sont exigeantes et qu'elles mènent seulement les meilleurs à un emploi, c'est pourquoi la place de l'Université doit changer au

sein de notre système d'enseignement supérieur. Elle doit redevenir le lieu de l'excellence académique et scientifique.

Face à de grandes écoles hyper-sélectives et plus convoitées que jamais, il est indispensable d'y pratiquer une orientation active. Il s'agit de baser le choix d'une filière sur des capacités et sur un projet, bien plus que sur un simple effet d'aubaine ou sur un choix par défaut, comme c'est si souvent le cas.

A la fin des années 90, l'accès à la licence en sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales aux universités était ouvert aux bacheliers de moyen niveau et à toutes les disciplines même les littéraires. On constatait un taux de déperdition scolaire des plus élevés chez les bacheliers littéraires. A la rentrée universitaire 2011/2012 par exemple, à l'université d'Annaba, on a accepté des bacheliers qui avaient une moyenne générale de 10,67.

À ce titre, le système de sélection britannique (UCAS) pourrait nous inspirer : tout en garantissant une place à chacun, les universités ont la possibilité de choisir leurs étudiants mais ont, en contrepartie, la responsabilité de les faire réussir (le taux d'échec en première année n'est que de 8,4 % contre 47 % en Déjà).

2.Recrutement sur fond de prospérité familial et clanique

Après l'indépendance, l'Algérie a adopté un modèle d'économie administrée reposant sur une politique d'industrialisation dans le but de diversifier ses structures économiques et de gagner en autonomie. Cette tendance s'est toutefois renversée suite au contre-choc pétrolier de 1986.

L'Algérie s'est alors engagée dans une politique de désinvestissement en réponse à la baisse des recettes pétrolières et de la valeur du dollar. Le pays recourt entre 1994 et 1997 au Plan d'Ajustement Structurel (PAS) sous l'égide du Fonds Monétaire International (FMI) en contrepartie du rééchelonnement de sa dette extérieure¹. Ce programme a certes connu de

grands succès et le rétablissement des équilibres macro-financiers notamment. Mais au prix d'opérations de restructuration et de liquidation d'entreprises étatiques qui se sont soldées par des licenciements massifs².

Cette période a ainsi connu des taux de chômage records incitant les pouvoirs publics à mettre en œuvre dès l'année 2000 trois plans de relance macroéconomiques³ afin d'atténuer les effets négatifs du PAS. Un quatrième plan de développement est en cours d'exécution (2015-2019) ayant pour objectif de maximiser la création d'emplois et maintenir la tendance baissière du chômage amorcée depuis les années 2000. Ce à travers l'encouragement au développement de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) dans les secteurs générateurs d'emplois.

Pourtant malgré des efforts considérables de l'ancien président Abdel Aziz Bouteflika le chômage demeure tout autant. Un chômage touchant pour la majorité du jeune diplômé – Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur a atteint 17,6% au mois d'avril 2017. En septembre 2018, ils constituaient 27,9% de la population au chômage, selon les dernières statistiques de l'ONS.

2.1. La PME et le système patriarcal de recrutement :

L'entreprise algérienne et en particulier, les PME (petites et moyennes entreprises) occupent une position de premier plan dans le processus de développement économique algérien, ce qui explique un phénomène démographique important dépassant la barre déjà atteinte 194.567 au 30 juin 2020, a appris l'APS auprès de l'Office national des statistiques (ONS). A partir de l'année 2000, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté par l'émergence du secteur privé.

L'objectif de ce point, est d'analyser la question de l'organisation et des relations de travail dans les petites et moyennes entreprises algériennes à l'heure où le pays entame sa transition d'une économie dirigiste où la grande entreprise publique, dispose d'une force de frappe 194.567 leur importance dans le tissu économique est irrévocable, de notre intérêt.

À la différence de la PME française fondée le plus souvent autour de la dynamique du couple (mari et femme avec parfois les enfants) (Trouvé & Courault, 2000), la PME

algérienne est quant à elle structurée autour des liens « du sang » (le père, les fils et parfois les cousins).

Les épouses, les belles-filles ou les belles-sœurs sont généralement tenues en marge de la sphère productive et du processus décisionnel. Le père, fondateur, commanditaire, voit dans l'entreprise le moyen de fournir du travail aux membres de sa famille d'abord, aux proches et aux autres membres de la communauté ensuite. Pour lui, la dimension altruiste et les finalités sociales de partage, de solidarité et de cohésion sociale priment sur la finalité purement économique (dans sa version lucrative).

Dans ses premiers travaux d'anthropologie économique en Algérie, Pierre Bourdieu (1972) a déjà montré que la rationalité du calcul marchand en Kabylie n'est qu'un aspect d'une rationalité globale qui guide le « sens pratique » dans laquelle les biens symboliques ont la prééminence sur les biens matériels.

Autrement dit, dans le cas que nous étudions ici, le père apparaît comme celui qui donne plus d'importance à l'accumulation sociale, ce qui ne veut pas dire qu'il se désintéresse complètement de l'accumulation économique et des richesses matérielles nécessaires à la subsistance du groupe. Néanmoins, la quête de la distinction sociale dans le savoir-être (bravoure et honnêteté, loyauté, éthique et religiosité) lui apparaît comme la plus importante. 7Pour le père, qui incarne ici l'ordre social établi, l'entreprise doit d'abord fournir du travail pour les frères, les cousins et les membres de la communauté plus ou moins proche (village, localité, région).

L'attitude du père, le cheikh ou amghar en berbère (terme qui signifie étymologiquement « vieux », « sage » et « homme puissant »), est un statut qui est réservé aux hommes occupant une position particulière dans leur groupe et possédant des qualités singulières. Il est attendu de lui un comportement à la hauteur de son statut, c'est pourquoi il fera toujours en sorte de tenir compte du regard d'autrui. Sa force, sa puissance ou sa richesse doivent d'abord servir les siens (son clan, sa famille, etc.). L'entreprise doit faire du profit certes mais dans la mesure où elle servira d'abord les intérêts du groupe. Dans la société algérienne qui demeure encore aujourd'hui fortement segmentaire, patrilinéaire et endogame, tout tourne autour du clan familial.

L'attitude du père peut se résumer à cette règle segmentaire si bien et maintes fois décrite dans la littérature anthropologique et qu'illustre parfaitement le proverbe arabe : « Moi contre mes frères, moi et mes frères contre mes cousins, moi, mes frères et mes cousins contre tout le monde ».

Dans une société algérienne où l'être prime sur l'avoir, on est plutôt défini par ce qu'on est que par ce qu'on a, on est jugé sur sa capacité à cimenter les liens sociaux, à venir en aide aux membres de son groupe et à redistribuer en faveur des pauvres et des nécessiteux. Tirer profit de son activité, faire du gain et devenir riche n'est en aucun cas illicite.

C'est même un signe de grâce en islam (Madoui, 2004). Fort de son prestige matériel, l'entrepreneur sait qu'il doit gagner la respectabilité de son entourage qu'il ne pourra obtenir que par sa capacité à partager sa réussite avec le groupe (offrir du travail aux membres de son groupe, aide aux pauvres, dons pour la collectivité, construction de mosquées, de routes, etc.).

Toutes ces dépenses ou tous ces dons, le cheikh (ou amghar) doit les assumer même au risque de se ruiner s'il le faut. Il y va de son honneur et de « l'honneur de la tribu » pour reprendre le titre de l'ouvrage de Rachid Boudjedra (1989). Nous pensons, à l'instar de Pierre Bourdieu, que l'honneur n'est pas un simple assemblage de traits culturels mais un ensemble d'idées et de valeurs qui guident l'action des individus et des groupes dans une société donnée, en l'occurrence ici la société kabyle.

S'inspirant de Marcel Mauss (2007), il souligne que l'honneur peut s'analyser en termes de défis, autrement dit comme un système d'échanges impliquant la circulation des biens, des paroles et de la violence symbolique.

Le don, par exemple donner du travail à un membre de la famille, véhicule en effet de la violence symbolique et du pouvoir dans le sens où ce don implique de celui qui le reçoit l'obligation de faire un contre-don qui prend la forme d'un don « de soi » en termes de subordination et d'assujettissement à l'ordre productif. « Nous sommes frères dans la mesure où la frontière entre moi entrepreneur et mon cousin salarié est respectée, chacun à sa place », me disait un des entrepreneurs kabyle interrogé.

On voit à quel point l'action d'offrir un emploi à un membre de sa famille véhicule aussi un certain rapport de domination, de pouvoir et de subordination.

Ce mode de recrutement trop centré sur la famille et le village et fera de l'entreprise algérienne un lieu où règne l'inégalité, plus vous êtes proches du père fondateur plus les avantages en terme d'employabilité seront à disposition. Ainsi des personnes qualifiées, détenant un bagage intellectuel pouvant offrir une plus-value, n'ont pas l'occasion de montrer leurs capacités, d'être ce qu'ils sont car leur nom de famille ne s'accorde pas à celui de du fondateur.

2.2. Le népotisme (piston), chronique d'un fléau au cœur du processus de recrutement :

L'étude, portant sur le mode d'accès au travail en Algérie, vient de révéler que dans le cas de près de 40,6% des travailleurs, le piston est la voie d'accès principale. En ce sens, les relations familiales et personnelles sont les procédés les plus répandus pour trouver un travail.

Vient ensuite le contact direct par l'employeur, les concours, et les examens avec des proportions moindres par rapport au piston, devenu selon l'ONS, un phénomène de société qui frappe de plein fouet l'Algérie.

Ces chiffres sont bel et bien concrets. À les décrypter, nous déduisons que, pour décrocher un job en Algérie, les compétences comptent peu, mais à condition d'être solidement pistonné.

Les jeunes diplômés de l'université algériennes, contraints de nos jours de subir les affres du chômage en attendant des jours meilleurs. Leurs discours se ressemblent, leurs efforts pour trouver un emploi restent stériles, leur cri retentissant ne se fait point entendre face au mutisme des autorités publiques qui malgré les dispositifs de recrutement adoptés pour lutter contre le chômage des universitaires n'arrivent pas à endiguer ce fléau.

Et dire qu'aujourd'hui, l'université produit des chômeurs.

Cette accusation se confirme de jour en jour en Algérie et pour cause, le nombre croissant des universitaires qui vient chaque année amplifier le taux du chômage. En effet, l'accès au monde du travail est devenu une tâche des plus pénibles. Pour preuve, la majorité

des jeunes chômeurs attribuent le chômage à une réalité fortement présente sur le marché du travail actuellement

Des jeunes universitaires se trouvent au chômage, malgré leur qualifications et leurs compétences, et ce malgré les mécanismes de recrutement adoptés par le gouvernement qui ont apparemment démontré leur échec vu le taux croissant du chômage des diplômés.

Pourtant a y voir de plus près, le piston n est pas juste néfaste pour les demandeurs d'emplois, il est tout aussi compliqué pour l'entreprise de disposer de ce type de procédé.

Parachuté un employé pistonne dans une structure, l'imposé à sa hiérarchie, sans s'assurer de ses compétences, ni de son parfaite adéquation au descriptif de poste à pourvoir, constitue un grand danger, et pour l'entreprise.

Ainsi, pour l'entreprise, le recrutement est un acte majeur qui doit être mûrement réfléchi car il l'engage sur le long terme. Les mauvaises décisions ont un coût social et économique importants et des conséquences lourdes, que ça soit sur le court, moyen ou long terme.

De l'autre côté, pour un pistonné qui n'a pas été apprécié pour ses compétences, il est clair qu'il portera sur ses épaules la honte de ne pas pouvoir être autonome, de ne pas parvenir à se prendre en charge. Et pour parvenir à asseoir sa légitimité, il devra s'user afin de prouver ses compétences, afin de s'intégrer au sein d'une équipe qui doit forcément dissimuler rancœurs et pressentiments.

Ceci pourrait s'avérer dur et limiterait la liberté de la personne concernée vis-à-vis de son entourage, y compris de celui qui l'a pistonnée. En réalité, cette pratique n'a pas d'acceptabilité sociale car elle s'appuie sur qui la personne connaît, et non sur ce qu'elle fait ou sait faire.

Conclusion

La réalité du management en Algérie a été occultée par une période de stabilité économique. Avant les années 80, il y avait quelques dizaines de grandes entreprises

publiques nationales. Les managers se comportaient plus en propriétaire qu'en gestionnaires ils ne rendaient compte qu'à eux-mêmes. La notion de gouvernance n'avait pas son utilité.

La période noire de l'Algérie et celle des grandes réformes ont conduit les cerveaux algériens à quitter leurs postes de managers laissant des place vacante a une population pas encore émanciper intellectuellement.

On a vu avec la génétique comportementale qu'il existe une grande différence entre l'acquis et la innés, et pourtant paradoxalement ses deux notions sont intrinsèques. Ainsi on s'intéressantà la personnalité de l'algériens, à travers histoire de l'Algérie. Celui-ci développa une sorte d'étiqque rebelle qui se manifeste lors ce qu'il ressent être victime de hongra. Cette même spécifié a était associé au monde du travail. Rajoutant a cela d'autre facteur culturelle telle que la pression familial nous a permis de déterminer en théorie un style de management adéquat a la culture algérienne.

La faible émancipation intellectuelle des managers, pourtant former en université nous amené à déterminer les cause de l'échec de l'étudiant dans le monde de l'entreprise.

Le recrutement en Algérie est sujet a controverse, le clientélisme fait partie intégrante de la vie de tous les algériens et surtout des entreprises

Chapitre 3 : management algériens face au poids de son infortune

Introduction

Après avoir présenté en deux chapitres l'aspect théorique de notre thématique, qui porte sur la faillite de la pensée managériale en Algérie, place maintenant à son illustration à travers une enquête de terrain menée au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia qui est consacré au commerce international et aux hydrocarbures et qui est classé deuxième port d'Algérie en termes d'activité commerciale ; de BeniSaf Water Company qui est une société qui réalise et exploite la station de dessalement d'eau de mer, de Labelle qui est une entreprise de grande distribution agroalimentaire ainsi que AB Cuisines Plusest une entreprise spécialisée dans la

conception, l'aménagement et la fabrication de meubles de cuisine, dressing et de meubles spécialisés.

L'objectif de cette enquête de terrain est d'analyser l'état ainsi que l'évolution du management en Algérie.

Pour ce faire, nous avons subdivisés ce chapitre en deux sections ;

La première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil dans laquelle nous aborderons les points suivants : l'historique, les activités, l'organisation, les missions et objectifs des entreprises enquêtées.

Enfin, la deuxième (et dernière) section portera sur l'analyse de l'enquête que nous avons menée au sein des entreprises de notre échantillonnage. .

1.1. Raisons du choix du thème

Nous portons à croire que le management résulte plus d'une vision culturelle et historique voire de réflexes et d'attitude des collaborateurs que d'une simple manipulation ou maîtrise de techniques (aussi fiables et efficaces qu'elles pourraient être.

Tout l'intérêt du sujet réside dans cet essai de relier cette pluralité culturelle, et ces bouleversements historiques à la vraie réalité du management en Algérie, un management loin de celui prôné par tous les ouvrages des techniciens et chercheurs en management.

1.2. Traitement des données

Dans cette étude, nous avons opté pour une démarche méthodologique mixte. Cette démarche consiste à combiner des données et méthodes quantitatives et qualitatives pour une compréhension plus complète et plus approfondie de notre phénomène.

Les études quantitatives sont les méthodes les plus utilisées afin d'obtenir les informations indispensables aux choix rationnels et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Les études qualitatives sont destinées à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels ou par des

observations en situation menés auprès d'échantillons réduits. Dans notre cas, nous avons opté pour les entretiens individuels auprès des employés et des managers.

➤ **Le questionnaire** : le questionnaire est l'instrument de recueil d'information le plus courant. « Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les pages des réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posée ». La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance c'est à travers ce dernier que nous allons exploiter les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants.

Dans notre questionnaire nous avons utilisé deux types questions, afin de récolter le plus d'informations pertinentes possible.

- **Les questions ouverte** : cette catégorie de question laisse le libre choix à l'interviewé ou à l'enquêté de développer ses idées. Ce types permet également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreuses avis aux quelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé.
- **Les questions fermé** : ce sont des questions qui imposant à l'enquêté de choisir que les réponses donner dans le questionnaire.

Pour répondre à notre problématique et expliquer notre thème nous avons opté pour les questionnaires suivant :

1. **Questionnaire sur les écoles** : ce questionnaire déterminera à quels degrés les écoles de la pensée managériale sont utilisaient, à travers les préceptes des grands et anciens auteurs de management. En déterminera quelles écoles sont les plus utiliser.
2. **Questionnaire sur les pratiques managériales** : dans ce questionnaire le but recherché est de découvrir, d'évaluer ou de mesurer l'implication des managers dans l'application des pratiques managériales.

3. **Questionnaire sur la perception des managers** :à travers ce questionnaire on déterminera quelles est la vision qu'on les employés vis-à-vis du manager et du management en général.
4. **Questionnaire sur l'attractivité du poste de manager** : à travers les questions posaient nous poserons une note d'évaluation sur le poste de manager, pour mesurer son attractivité et a sa capacité à attirer les cerveaux algériens.
5. **Questionnaire sur l'identification de la culture par la gouvernance** :
La première partie ce questionnaire : vise à mesurer la culture existante des employés, leurs ressentis vis-à-vis de leurs entreprises, sils se sentent en phases avec l'entreprise.
La deuxième parti du questionnaire : concerne les responsables, a travers deux questions nous déterminerons ce qui prédomine dans les entreprises algériennes.
6. **Questionnaire sur la formation professionnel** : Avec ce questionnaire composé de deux partis : pour les étudiants et une autre pour les enseignants. Nous permettra d'évaluer l'efficacité de la formation universaliste à travers les yeux des étudiants et des enseignants. A travers des questions ouvertes qui sera donné aux enseignants nous voulons décrypter les problèmes réels que rencontre l'université. Pour ensuite poser un diagnostic complet.
7. **Questionnaire sur les problèmes que rencontrent les managers** : ce questionnaire nous permettra de décrypter les freins que rencontrent les managers algériens dans l'exercice de sa fonction.
8. **Questionnaire sur les styles de management** :

Notre échantillon ce compose de 35 managers et de 45 employés pour les questionnaires des entreprises. En ce qui concerne les questionnaires pour les étudiants et les enseignants, ces derniers recomposent de 43 étudiants et 24 enseignants.

2.3.Le choix de la méthode ACP

Nous avons opté pour la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP). C'est est un outil statistique d'analyse factoriel apparue récemment, cette méthode permet la

représentation simultanée d'une somme importante de données quantitative. L'ACP consiste à décrire sous forme graphique le plus d'information possible contenu dans un échantillon d'individu donné.

Nous avons choisi d'utiliser cette méthode de représentation graphique car elle offre une vision simple et efficace des données les plus pertinentes, ce qui permet une étude des variables de manière plus objective. S'ajoutant à cela, l'ACP permet de déterminer les différents axes de liaisons ou de corrélation existante entre les variables de l'échantillon.

Dans notre cas, nous avons traité un échantillon hétérogène relativement élevés avec un nombre de variables tout aussi élevés.

L'analyse des causes préalable de la faillite managériale en Algérie est un sujet complexe. Pour éviter d'être restrictif nous avons opté pour une approche pluridisciplinaire, d'où la multiplicité des variables et des approches.

Section 03 : Analyse et discussion des résultats

L'objectif de cette section est de présenter l'analyse et la discussion des résultats de notre enquête.

1. Analyse et discussion des résultats

A partir du questionnaire distribué au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons pu réaliser ce tableau qui représente les statistiques descriptives de chaque variable par degré d'influence, en ayant leur moyenne, écart type et la plus-value.

1.1. Enquête sur le management algérien, une transcription du monde occidentale :

Ecole classique et relations humaines

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
absence	0.94285714	0.2355041	0.0	0	1.0	1	1	1	35
codestaches	0.71428571	0.4583492	1.0	0	0.0	1	1	1	35
combatmorosité	0.34285714	0.4815940	1.0	0	0.0	0	1	1	35
contrôlehiérarchique	0.91428571	0.2840286	0.0	0	1.0	1	1	1	35
empcontrolés	0.77142857	0.42260430	0.0	0	1.0	1	1	1	35
empdirigeaient	0.82857143	0.3823853	0.0	0	1.0	1	1	1	35

empdumois	0.62857143	0.4902409	1.0	0	0.0	1	1	1	35
groupymb	0.20000000	0.4058397	0.0	0	0.0	0	0	1	35
manquediscipline	0.85714286	0.3550358	0.0	0	1.0	1	1	1	35
ordresenhaut	0.60000000	0.4970501	1.0	0	0.0	1	1	1	35
payalapiece	0.05714286	0.2655041	0.0	0	0.0	0	0	1	35
paycommission	0.11428571	0.3228029	0.0	0	0.0	0	0	1	35
planification	0.97142857	0.1690309	0.0	0	1.0	1	1	1	35
productivité	0.20000000	0.4058397	0.0	0	0.0	0	0	1	35
reglesconduite	1.00000000	0.0000000	0.0	1	1.0	1	1	1	35
seulssuphiérarchique	0.77142854	0.4260430	0.0	0	1.0	1	1	1	35
sourcesfin	0.714228571	0.4583492	1.0	0	0.0	1	1	1	35
tache	0.74285714	0.4434396	0.5	0	0.5	1	1	1	35
tachplusimport	0.88571429	0.3228029	0.0	0	1.0	1	1	1	35

Tableau 1 : variable descriptif école de la relation humaine et classique

La p-value < 2.2^e-16 c'est la même pour toutes les variables

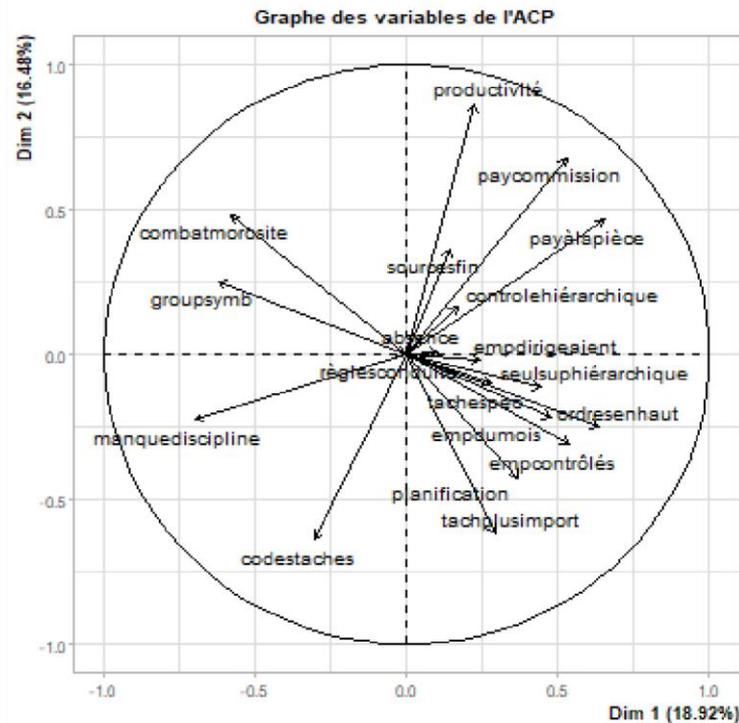


Figure 1 : graphe de la CP écoles RH et classique

Ecoles systémique et contingence

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n	NA
baisse.de.regime	1.5714286	0.5020964	1	1	1	2	2	2	35	0
changement.d.outil	1.4571429	0.5054327	1	1	1	1	2	2	35	0
crisesanitaire	0.4285714	0.5020964	1	0	0	0	1	1	35	0
la.pression.syndicale	0.4571429	0.5054327	1	0	0	0	1	1	35	0
personnes.religieuses	0.3428571	0.4815940	1	0	0	0	1	1	35	0
responsable.de.projet	1.5588235	0.5039947	1	1	1	2	2	2	34	1

Tableau 2 : variable descriptif écoles systémique et contingence

La p-value < 2.2e-16 c'est la même pour toutes les variables

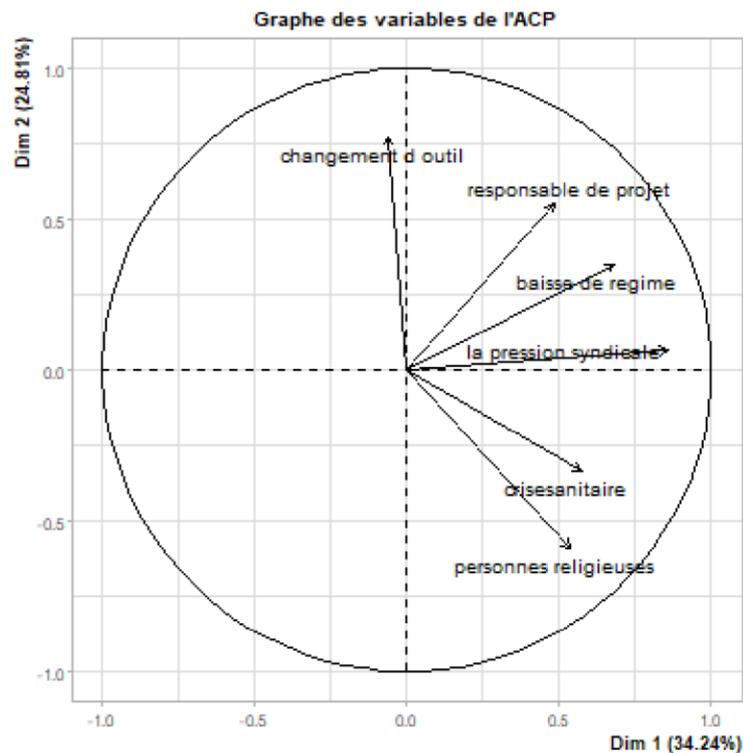


Figure 2 : graphe de la CP écoles systémiques et contingence

Suivant l'analyse des réponses, on peut déduire qu'il y a là un combo de plusieurs écoles. La plus représentée est l'école classique pratiquée, majoritairement dans les entreprises publiques. Ainsi, on constate que la Division horizontale est pratiquée à 75%, la Division verticale à 92%, et à 87 %, l'unité de commandement. Malgré que le Salaire au rendement soit pratiqué à 12%, nous pouvons dire, sans détour, que l'école classique fait partie intégrante

de la vie de l'entreprise. Dans un second temps on retrouve quelques préceptes des relations humaines, celles d'Elton Mayo, qui est représentée à 39%, tandis que les théories bifactorielles de Mintzberg et McGregor sont toutes les deux représentées à 80% et 79%.

Ensuite vient l'école systémique où on retrouve, ainsi, la logique systémique dans 52% de nos managers tandis que pour les 48% restant, c'est la logique analytique qui est prônée.

Par contre l'école de la contingence et le facteur de la contingence sont souvent sous-estimés par nos managers : on retrouve, ainsi, 42% des managers qui disent prendre en considération ces facteurs, tandis que les 58 autres % ne s'en préoccupent pas.

Les entreprises algériennes sont toujours coincées dans un borbier temporel, utilisant de vieilles écoles révolues pour faire fonctionner leurs entreprises. Alors que le management connaît sa 4^{ème} révolution depuis le taylorisme, le management en Algérie recycle, encore, les vieilles pensées managériales d'écoles révolues. Ceci conforte notre hypothèse postulant que les entreprises algériennes appliquent un management dit- révolu, se référant toujours aux modèles occidentaux sans se préoccuper de la crise qui frappe le management dans le monde.

1.2. Enquête sur les ‘pratiques’ managériales :

a. Orientation et Planification stratégique, une affaire de grand :

Les résultats de notre questionnaire nous apprennent que la pratique de la planification au sein des entreprises enquêtées est du ressort des dirigeants pour 60% des répondants. Les managers intermédiaires et manager de première ligne sont respectivement à 27.43% et 12.57% sur leur participation à la pratique de la planification. Pour traiter ce point, nous avons réalisé un croisement entre l'orientation et la planification stratégique qui s'enregistre dans un même volet.

De notre enquête, nous retiendrons que la pratique de la planification au sein des entreprises privées, mixtes et publiques est du ressort des dirigeants et du conseil d'administrations. Les cadres managers y participent d'une manière implicite par la proposition de rapports suivant leurs départements respectifs. Autrement dit les managers ne font qu'une « remontée » d'informations pour le décideur.

b. prise de décision, une routine procédurale :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
achat.de.machine	2.914286	0.2840286	0	2	3	3	3	3	35
choix.fournisseurs	2.257143	0.6108264	1	1	2	2	3	3	35
choix.mode.de.production	2.485714	0.5621089	1	1	2	3	3	3	35
choix.politique.de.production	2.857143	0.3550358	0	2	3	3	3	3	35
conquete.segment.de.marché	2.800000	0.5313689	0	1	3	3	3	3	35
contraintes.ressources.et.moyens	2.571429	0.5020964	1	2	2	3	3	3	35
lancement.produit.ou.service	2.857143	0.4299697	0	1	3	3	3	3	35
planning.et.ordonnancement	2.142857	0.4936572	0	1	2	2	2	3	35
recrutement	2.800000	0.4727890	0	1	3	3	3	3	35
reorganisation.de.l.approvisionnement	1.885714	0.6761234	1	1	1	2	2	3	35
réorganisation.de.la.dénomination	1.457143	0.5606119	1	1	1	1	2	3	35
réparation.machine	1.942857	0.8023076	2	1	1	2	3	3	35

Tableau 3 : variable descriptif prise de décisions

La p-value < 2.2e-16 c'est la même pour toutes les variables

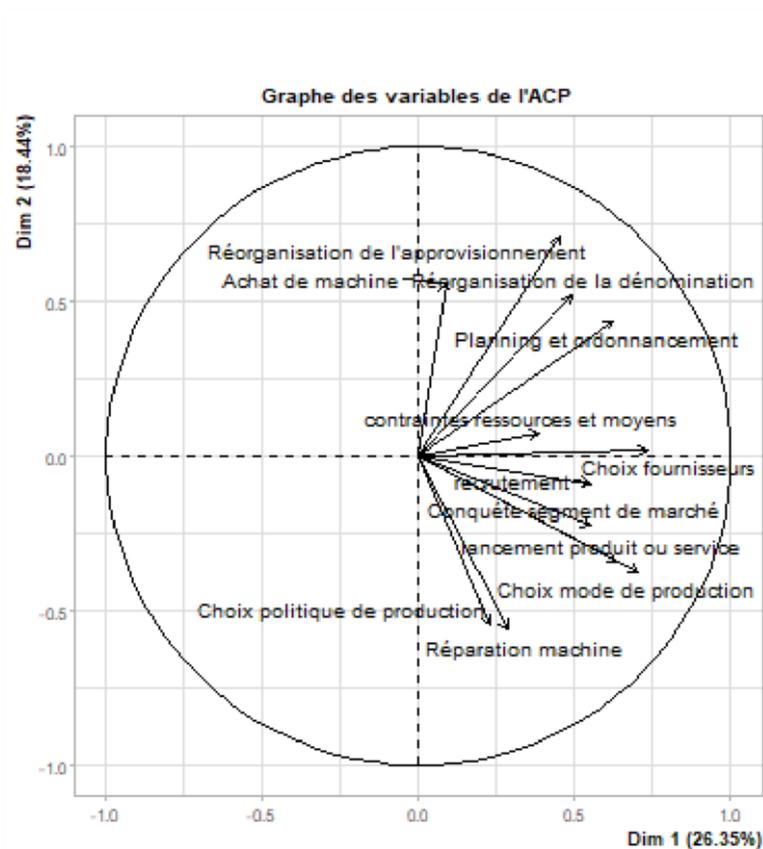


Figure 3 : graphe de la CP prise de décisions

Afin d'analyser la pratique de la décision, nous nous sommes intéressés aux degrés d'implication des managers dans toutes les formes de décision, c'est-à-dire, toutes celles concernant le court, le moyen, et le long terme. L'analyse des données nous ont permis d'identifier la marge de manœuvre des managers dans cette pratique. Ainsi dans la décision à court terme, nous constatons que les managers cadres disposaient majoritairement des prises de décision à 52%, viennent ensuite les manager chef d'équipe à 22% et enfin les dirigeants à 26%. Ce qui est des décisions à moyen terme nous constatons qu'il y a une équivalence dans la participation à hauteur de 40.7% pour les dirigeants et les managers cadre, viennent ensuite, avec une faible participation, les managers chef d'équipe à 18.8%. Et enfin la décision à long terme se voit monopolisé par le dirigeant avec 80.57%. Enfin, viennent, avec une faible participation, les managers cadre et les chef d'équipe à hauteur de 17.14% et 2.28%.

Notre questionnaire a mis les managers dans des contextes de vie d'entreprises et au total ce sont les dirigeants qui disposent du plein pouvoir avec près de 53.83%. Les managers cadres et chefs d'équipe sont eux à 33.81% et 12.38%.

La prise de décision au sein des entreprises enquêtées, se voit monopolisée par le premier responsable. Ainsi la majorité des décisions importantes, des décisions dites à long et moyen terme sont dans la majorité des cas prises par le dirigeant et le conseil d'administration. Pour ce qui est des décisions opérationnelles, les managers cadres trouvent un peu plus d'autonomie. Cela dit, on constate que le dirigeant prend la majorité des décisions. Car les managers doivent souvent rendre compte à leurs dirigeants avant chaque prise de décisions. Ce qui devait être un poste de responsabilité, est en réalité, un poste procédurier.

c. Organisation

Concernant ce point, la présente étude révèle que c'est l'organisation bureaucratique qui est la plus utilisée par les entreprises enquêtées avec près de 91%.

Les organisations bureaucratiques sont faites de règles, procédures, modes opératoires, organigrammes et descriptions de fonction. L'organisation est appréhendée comme une machine mécanique et horlogère composée de rouages assemblés avec précision et parfaitement huilés laissant peu d'autonomie au manager intermédiaire et au manager de première ligne, tout le pouvoir étant exercé par le top management (pdg et conseil d'administration).

d. Animation, l'exacerbation d'une paresse intellectuelle :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
importance.formation	1.65714	0.63906	1	1	1	2	2	3	35

	3	44							
motivation.monetaire	1.31428 6	0.52978 51	1	1	1	1	2	3	35
récompense.morale	1.57142 9	0.69813 68	1	1	1	1	2	3	35
responsabilisation.base.de.la.motiv ation	1.62857 1	0.68965 95	1	1	1	2	2	3	35

Tableau 4 : variable descriptif animation

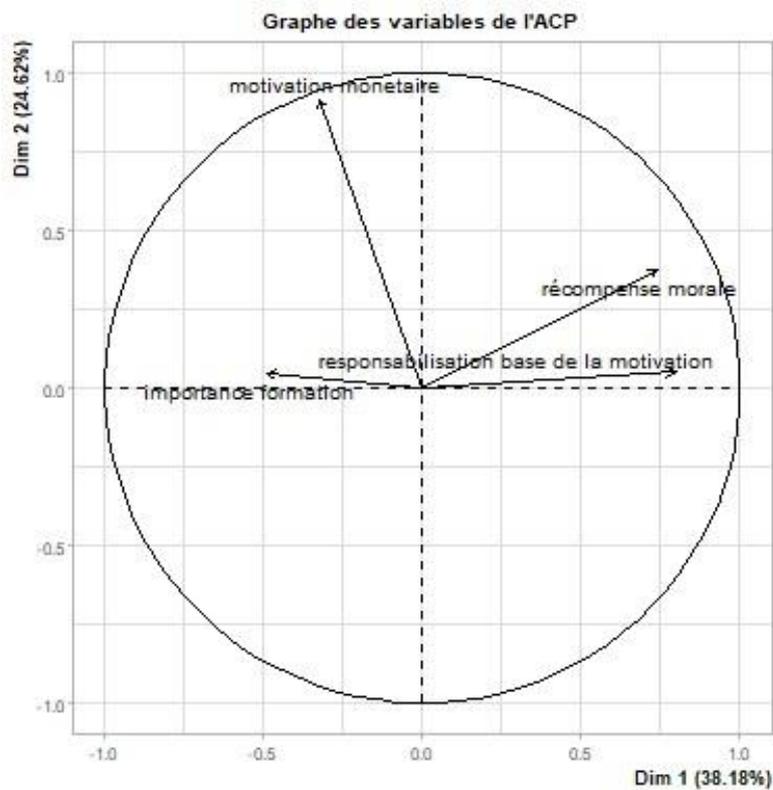


figure 4 : graph de la cp animation

Le résultat de l'enquête concerne les sources de motivation exercées par les managers et démontre que la motivation psychologique est peu utilisée. Ainsi, la responsabilisation et la récompense morale sont utilisés à 48.57% et 54.29%, Vient ensuite la formation avec 42.86%. Cela dit, la rémunération et les primes restent encore les plus privilégiées avec 71.43%. Un manager nous a confié lors d'une entrevue que " la rémunération est la seule forme qui

fonctionne vraiment, car les employé sont difficiles à motiver. Seul le gain arrive à attiser leur envie de rester dans l'entreprise et faire leur travail. Nous y voyons là plus une forme de paresse intellectuelle, qu'une technique dite de motivation. Car la rémunération reste limité dans le temps. Certes cela peut engendrer des résultats intéressants (à court terme), cependant si l'employé ne se sent pas important au fil des années, celle-ci perdra peu à peu de son importance, et poussera ces mêmes employés à vouloir plus d'argent pour être motivé (effet boule de neige).

e. Collecte d'information, un archaïsme consternant :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
collecte.d.information.externe.connaissances	1.257143	0.4434396	0.5	1	1.0	1	1.5	2	35
collecte.d.information.interne	2.942857	0.9375455	2.0	1	2.0	3	4.0	4	35
transmission.d.information.interne	1.942857	0.6835400	0.5	1	1.5	2	2.0	3	35
veille.stratégique	1.685714	0.4710082	1.0	1	1.0	2	2.0	2	35

Tableau 5 : variable descriptif collecte d'information

La p-value < 2.2e-16 c'est la même pour toutes les variables

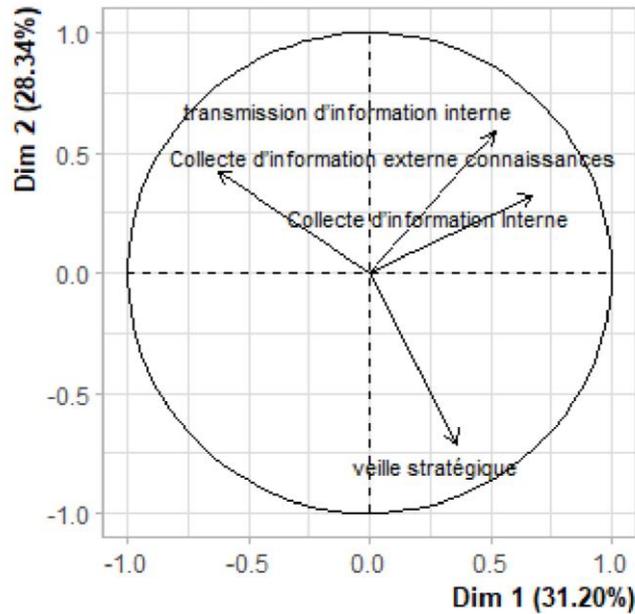


Figure 5 : graphe de la CP collecte d'information

Dans les entreprises enquêtées, les informations sur l'environnement et ses mutations, sont collectées tant sous formes de rapports officiels que sous formes de rumeurs. Pour les obtenir 74.29% des managers affirment faire appel à leur réseau relationnel. Pour ce qui est de la veille stratégique, la majorité n'avait, jamais, entendu parler d'un tel procédé et seuls 31.43% affirment l'utiliser. Quant aux informations internes, celles-ci sont transmises par téléphone, email, affichage, et réunions. L'importance de l'information dans un environnement en pleine turbulence est d'une importance capitale, et force est de constater que les moyens mis à disposition pour récolter l'information de la part des managers est insuffisant. Le réseau personnel reste archaïque et peu suffisant, la non-pratique et surtout la non-connaissance de la veille stratégique nous porte à croire que le manager pratique mal sa profession, s'il a, jamais, eu l'opportunité de la pratiquer.

f. Le Contrôle, entre financier et financier :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
fréquence.controle	3.228571	1.9110471	3	1	2	2	5	6	35

indicateurs.de.contrôle	3.028571	1.5621575	3	1	1	3	4	5	35
quel.biais	1.457143	0.5054327	1	1	1	1	2	2	35
qui.s.en.occupe	1.057143	0.2355041	0	1	1	1	1	2	35

Tableau 6 : variable descriptif contrôle

La p-value < 2.2e-16 c'est la même pour toutes les variables

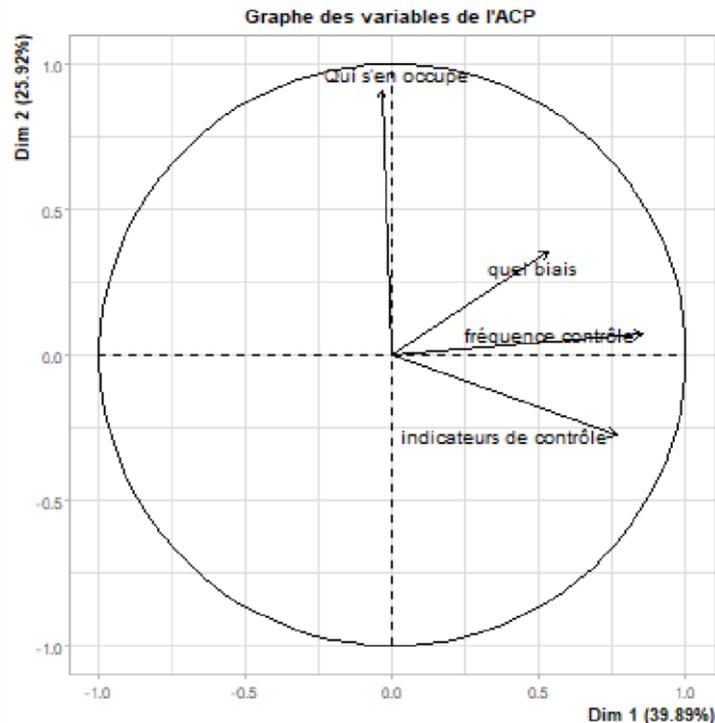


Figure 6 : Graphe de la cp contrôle

Pour ce qui est des procédés de contrôle, dans 65% des entreprises ceux-ci sont clairs et bien définis et sont, majoritairement, pensés pour le court terme et cela par le biais de tableaux de bord de gestion budgétaire. Ils se font dans 94% par les managers intermédiaires. Nous remarquons alors, que le contrôle pour nos managers signifie dans la majorité des cas un contrôle financier et comptable. Les managers sont obnubilés par l'objectif financier et la productivité, au détriment des objectifs humain, qui devrait être l'essence même de leur métier.

1.3. enquête sur l'attractivité du poste de manager, d'un poste a haute responsabilité a procédurier

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n	NA
autonomie	2.200000	0.8331372	1.0	1	2.0	2	3	4	35	19
avantages.annexes	2.000000	1.0846523	1.0	1	1.0	2	2	4	35	19
aventure.entrepreneuriale	1.200000	0.4058397	0.0	1	1.0	1	1	2	35	19
charge.de.travail	4.600000	0.5530663	1.0	3	4.0	5	5	5	35	19
considération	2.228571	0.8431633	1.0	1	2.0	2	3	4	35	19
contenu.du.poste	2.857143	1.1152119	2.0	1	2.0	3	4	5	35	19
environnement.de.travail	2.400000	1.0058652	1.0	1	2.0	2	3	4	35	19
équilibre.de.vie	2.228571	0.9420164	1.5	1	1.5	2	3	4	35	19
initiative	2.457143	0.8168296	1.0	1	2.0	3	3	4	35	19
intérêt.travail	2.742857	0.9185301	1.0	1	2.0	3	3	4	35	19
rémunération	3.200000	1.3239868	2.0	1	2.0	3	4	5	35	19
stress.fiscale	2.028571	1.4649978	2.0	0	1.0	2	3	5	35	19
stress.quotidien	1.400000	0.7356470	1.0	3	4.0	5	5	5	35	19
taches.variées	3.028571	1.1242177	2.0	1	2.0	3	4	5	35	19

Tableau 7 : variable descriptif attractivité du poste de manager

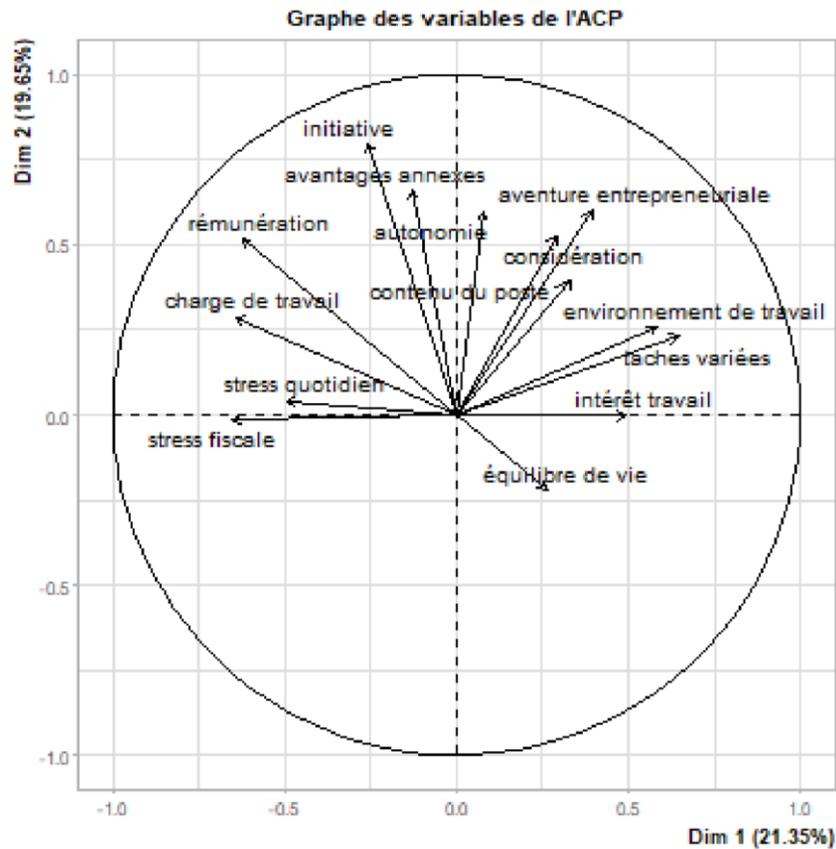


Figure 7 : graph de la CP attractivité du poste

On entame notre analyse avec la présentation des statistiques descriptives de la totalité des variables utilisées dans notre modèle de recherche. D'après le tableau 2, les moyennes varient entre 1.40 et 6,23. Les valeurs les plus élevées évoquent les investissements technologiques. Elles sont loin de la valeur centrale (3), ce qui signifie que les répondants ont tendance à choisir des réponses similaires concernant la transformation digitale et ses répercussions et des réponses dispersées concernant la digitalisation. La valeur des écarts types est entre 0.25 et 2.38, cela signifie que les réponses sont très proches. Cette dispersion en termes d'investissements se justifie par la différence des tailles des entreprises enquêtées et les exigences de leur secteur d'activité.

LA P VALUE DES VARIABLES

- autonomie : p-value < 2.2e-16
- avantages.annexes : p-value = 1.201e-12
- aventure.entrepreneuriale: p-value < 2.2e-16
- charge.de.travail: p-value < 2.2e-16
- consideration: p-value < 2.2e-16
- contenu.du.poste: p-value < 2.2e-16
- environnement.de.travail : p-value = 8.855e-16
- équilibre.de.vie: p-value = 1.135e-15
- initiative: p-value < 2.2e-16
- intérêt.travail : p-value < 2.2e-16
- remuneration: p-value = 6.076e-16
- stress.fiscale: p-value = 0.000000001479
- stress.quotidien: p-value < 2.2e-16
- taches.variées: p-value < 2.2e-16

Comme illustré dans le tableau. 1, p-value < 2.2e-16 donc nous rejetons l'hypothèse nulle à la valeur critique $\alpha=0.05$, donc la population n'est pas uniformément répartie. Cela signifie que certaines entreprises sont en phase de digitalisation; tandis que d'autres sont en phase de de transformation digitale avec l'instauration d'une culture digitale.

Interprétation

Les résultats de l'enquête présentent 5 variables en dessous de la moyenne (c'est à dire sur 5). Avec une moyenne de 2.08 l'équilibre de vie privée professionnel démontre que le poste de manager peut s'interférer dans la vie privée par sa charge de travail souvent très encombrante d'après les interviewer. L'environnement de travail n'est pas toujours très apprécié par nos manager avec une moyenne tout juste de 2.4 ceci démontre une forte déplaisance de la vie en entreprise. L'autonomies et l'initiative et la considération des dirigeant avec respectivement 2.2 et 2.4 et 2.2 démontre que le manager ne dispose pas du plein pouvoir, le travail du manager dans les entreprises algérienne est plus procédurier qu'autre chose. Le stress au travail et charges au travail avec une moyenne dépassant les 4 est significative de la réel difficulté qu'éprouve les managers sur le terrain. La rémunération brute et les avantages annexe avec prêt de 3.2 et 3.8 de moyenne viennent ici réparer certain tort

mais tout juste suffisant pour expliquer éventuellement la moyenne 2.7 pour l'intérêt du travail.

Un poste attractif, est un poste qui poursuit des enjeux important. Force est de constater qu'à travers le résultat obtenu, les faible valeurs obtenu suggère que le poste de management soit attractif, plus encore il présente ici de monotonie très forte. De plus la forte valeur de la variable entreprenariat avec prêt de 80% préférant la démarche entreprenariat ou a l'exode que de rester dans leur poste de manager exprime avec acuité une forte envie de changement, de quitter le poste au détriment d'avantage financier et d'un confort de vie pourtant conséquent.

De manière générale, nous pouvons dire que notre hypothèse qui est : le poste de manager n'attire pas l'élite intellectuel, se confirme. Car comme on a pu le voir, les contraintes exprimer par nos managers supposent une faible attractivité, et de ce fait n attira pas une élite intellectuel.

1.4. enquete sur la perception des manager, le manager, souvent un mal aimé :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
communiquer	2.450	0.9323255	1	1	2	2.5	3	4	40
critere	2.800	1.2649111	1	1	2	3.0	3	7	40
écouter	2.350	0.8638020	1	1	2	2.0	3	4	40
explication	2.400	0.8101915	1	1	2	2.0	3	4	40
implique.les.collaborateurs	1.750	0.8086075	1	1	1	2.0	2	4	40
le.management.en.algerie	1.900	0.3038218	0	1	2	2.0	2	2	40
leader	2.500	0.9058216	1	1	2	2.0	3	4	40
motive	2.175	1.0833826	2	1	1	2.0	3	5	40
organise	2.175	0.9026315	2	1	1	2.0	3	4	40
prise.de.décision	2.275	1.1091114	2	1	1	2.0	3	4	40
qualités.humaines	2.500	0.7161149	1	1	2	2.0	3	4	40
référent.technique	2.500	1.1322770	1	1	2	2.0	3	5	40

Tableau 8 : variable descriptif perception des managers

La p-value < 2.2e-16 c'est la même pour toutes les variables

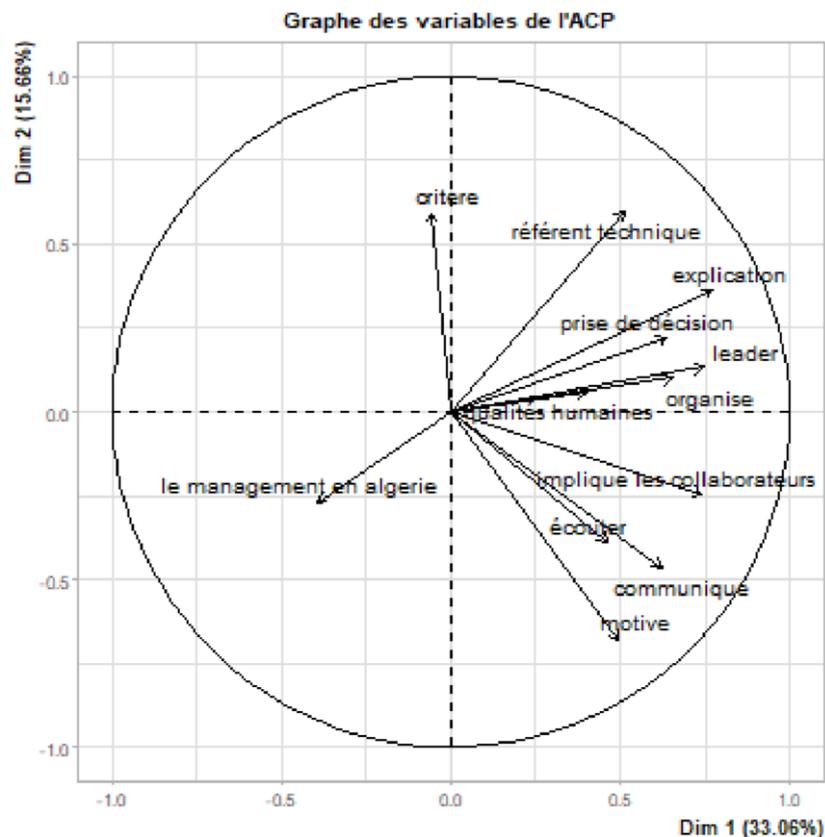


Figure 8 : graph de la cp perception des managers

Interprétation

Avant d'évaluer les managers par les employés, ces derniers à notre demande ont suggéré quelques critères qu'ils attendent d'un bon manager. Ainsi on s'aperçoit que celle qui revient le plus souvent est le respect avec près de 47.5%, vient ensuite compréhensif avec

22.5%. Et en dernier, vient à l'écoute, compréhensif, et communication, avec respectivement 7.5% pour les deux premières et 2% pour la dernière. Ces résultats démontrent explicitement que les employés cherchent un manager qui saura les comprendre être à l'écoute, et qu'il y a une forte communication entre eux. Voici donc les attentes des employés. Or les résultats de l'évaluation démontrent une énorme faiblesse entre ce que les employés attendent d'un manager et de ce qu'ils sont réellement. On constate ainsi que les critères à l'écoute et communication sont respectivement évalués à 2.35 et 2.45, les employés voient dans leurs managers une personne

réfractaire centrer sur lui-même, qui n'est pas à l'écoute de ses collaborateurs. Ensuite viennent impliquer les collaborateurs et motive tous les deux en dessous de la moyenne avec 2.175 et 1.75 cela montre que les employés perçoivent le manager comme un magnat du contrôle qui n'exerce que sa vision des choses. Ceci explique la faible valeur de la variable prise de décision avec 2.175 les employés considèrent leurs managers comme étant médiocre dans le processus de prise de décision, un jugement sans doute alimenté par une rancune de ne pas pouvoir participer dans le processus de prise de décision. Bien sûr tout n'est pas noir, Avec une moyenne 2.5 pour les variables leadership, qualités humaines, et référant technique ont une certaine considération des employés. Or même avec ce dernier résultat il serait impétueux de notre part de croire que le manager est bien perçu chez les employés algériens.

En résumé Un bon manager doit être à l'écoute des membres de son équipe, impliquer le personnel dans toute les axes de travail, être compréhensif et surtout respectueux. Cependant en confrontant le résultat de l'évaluation des manager par ces mêmes employés, et leurs attentes d'un bon manager, on constate alors qu'il y a un hiatus des plus évident. Si on se fie au aux faibles variables 'communiquer', 'leader', 'écouter', 'explication', 'motiver'

'Organiser', 'prise.de.décision' et 'impliquer.les.collaborateurs' on comprend la que employés ont une perception très mitigée des managers, car ils ne répondent pas aux attentes du bon manager. Le résultat de cette enquête conforte notre hypothèse qui est que les managers sont mal perçus en Algérie.

1.5. clanisme, népotisme, laxisme... Enquête sur les problèmes que rencontrent les managers :

	mean	sd	TQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
autorité	0.4857143	0.5070926	1.0	0	0.0	0	1	1	35
clanisme	0.3428571	0.4815940	1.0	0	0.0	0	1	1	35
comprehension.des.directives	0.7142857	0.4583492	1.0	0	0.0	1	1	1	35
conforter	0.7428571	0.4434396	0.5	0	0.5	1	1	1	35
implication.employés	0.8000000	0.4058397	0.0	0	1.0	1	1	1	35

Tableau 9 : variable descriptif les problèmes que rencontrent les managers

Les P-value des variables Autorité

: p-value = 0.000002335 clanisme:

p-value = 0.0001758

comprehension.des.directives: p-value = 8.958e-11

conforter: p-value = 1.467e-11 implication.employés: p-value

= 1.977e-13

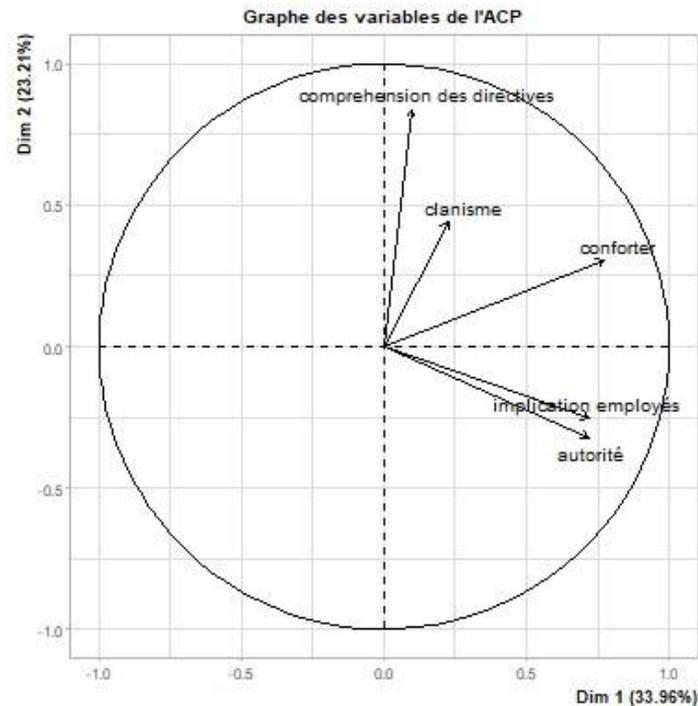


Figure 9 : graph de la CP problèmes que rencontre les managers

Interprétation

Sur les 35 managers interviewer, 74.28% déclare que leurs tache se complique souvent car ils sont dans l'obligation constante d'avoir l'approbation de leurs dirigeant dans l'exercice de leurs métiers. Cela suggère une faible autonomie des managers qui sont plus pour appliquer la vision d'un dirigeant que pour exercer leurs plein potentiel.

Sur la compréhension des directives donner par les manager 75% d'entre eux déclare que leurs ordres ne sont pas toujours compris, qu'ils doivent souvent repasser sur chaque employée pour vérifier leurs travaux. La cause est que les employées des entreprises algérienne sont souvent mal former, ou plus encore qu'ils ne sont pas recruter aux mérites de leurs compétence. Il est donc évident, que la perspective de donner l'autonomie aux membres de leurs équipes est rejetée. Ce qui complique d'avantage le travail du manager qui est celui de fédérer son équipe.

66% des managers réfute toutes formes de clanisme au sein de leurs équipes, 34% déclare qu'il y bien des clans aux seins de l'entreprises que ce genre de méfait empêche le bon

dérouler de leurs travaux. Cela dit, au vu de la faible statistique nous ne pouvons que rejeter notre hypothèse qui est- Le prisme de l'ethnicité particulièrement présent dans les entreprises algériennes. Cette statistique aurait pu être bien différente si on se fit à un témoignage d'un manager interviewer qui nous a confié 'que ce genre de problème était fortement présent dans les entreprises il y 15 ans, cela était dû à la forte implication des mouvements syndicaux dans la vie de l'entreprise. Bien des années plus tard l'influence de ses derniers c'est peu à peu affaiblie, et avec lui le mouvement clanique-.

Les employées ont une mauvaise perception de l'autorité. Les résultats sont au coude à coude, 48% déclare ressentir ce climat quotidiennement contre 52% qui déclare qui n'ont pas ce genre de problème. Notre hypothèse qui est Le manager est perçue comme représentant d'une Elite dirigeante. (Une ressemblance au pouvoir public très contesté, au colon, cela renvoie à l'éthique rebelle de l'algérien. N'est pas à rejeter totalement, cela dit les chiffres ne sont toutefois pas partisans d'une quelconque affirmation.

Il y chez les employés algériens un manque d'applications très présent, le seul objectif qui les anime est la contrepartie financière, ils n'adhèrent nullement aux projets de l'entreprise 80% des managers affirment vivre ce problème. Ils rajoutent que ce n'est pas toujours évident de fédérer des collaborateurs qui ne ressentent pas une réelle envie de l'être.

1.6. enquête style de management, autocratie pour mieux se faire comprendre :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
contestation	3.085714	1.1471558	2	1	2	4	4	4	35
employé.compétent	2.514286	0.8530716	1	1	2	2	3	4	35
employé.incompétent	2.885714	1.2071217	2	1	2	3	4	4	35
potentiel.mais.peu.confiant	2.542857	0.8520859	1	1	2	3	3	4	35

Tableau 10 : variable descriptif style management

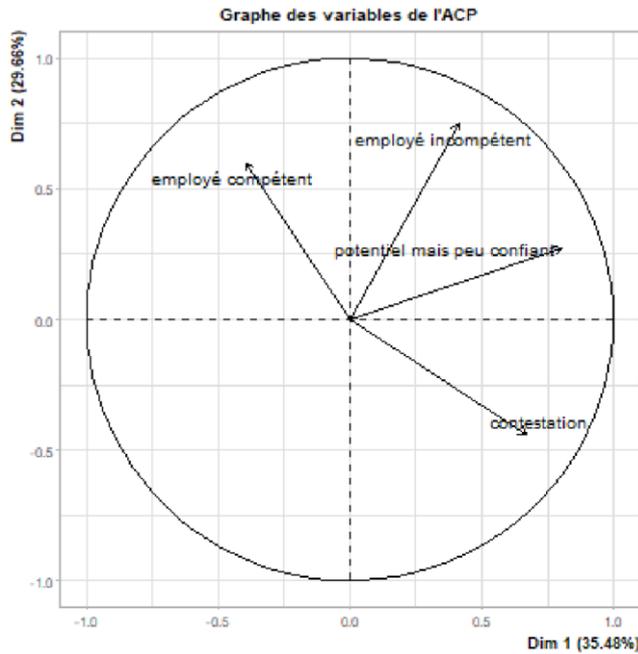


Figure 10 : graph de la cp style de management **Le choix de réponses**

	autocratique	persuasif	paternaliste	Déléguatif
CAS n°1	4	2	1	3
CAS n°2	2	1	3	4
CAS n°3	3	2	4	1
CAS n°4	4	3	2	1

Le total de réponses par colonne fournit des indications sur le « style de management » pratiqué. Ainsi sur les 4 colonnes c'est le style directif qui est le plus choisi avec 48%, ensuite c'est le style paternaliste qui vient avec près de 19%, et en dernier c'est les styles persuasifs et déléguatif qui viennent avec respectivement 17% et 16%.

C'est donc le style autocrate qui est le plus répondu chez nos managers, ce style est présente le manager comme étant est un souverain absolu. Dans ce style de leadership, le

chef prend les décisions sans demander l'avis de ses collègues ou de ses employés. On attend de ces derniers qu'ils exécutent simplement toutes les instructions et tâches. Dans son livre *When the Cultures* de Richard D. Lewis ils associent ce style aux français, pourtant très présent en Algérie, nous pouvons dire qu'il y a une sorte d'héritage colonial au sein de nos organisations. Le style que nous préconisons avec l'appui de divers auteurs cités précédemment dans la théorie ci-dessus, est le style paternaliste qui est très peu pratiqué par nos pairs. Un style qui répond le mieux à la diversité et complexité de la culture algériennes.

1.7. Enquête sur une formation professionnelle en évolution dégressive :

Pour les enseignants :

La première question du questionnaire, concernait de savoir si l'inadéquation de la langue est une des causes premières de l'échec de l'étudiant en université. Nos enseignants ont, majoritairement, répondu « oui » à cette question (près de 58%). La plupart des enseignants pointe du doigt l'ambivalence de cette transition linguistique entre l'enseignement supérieur et l'enseignement primaire et secondaire. Il s'agit pour nous de traiter de la dichotomie langue française/ langue arabe née dans le système éducatif algérien après le départ des Français en 1962. Il est clair que la transition de la langue arabe (pratiquée durant un bon nombre d'années à une langue étrangère particulièrement difficile, s'ajoutant à la nouvelle autonomie dont l'étudiant bénéficie en rentrant à l'université hypothèque, sérieusement, les chances de réussite de l'étudiant.

Ne voulant pas restreindre la pensée de nos enseignants et, par-là donc, profiter de leurs expertises, une question complémentaire ce qu'ils pouvaient avancer comme autres causes pouvant expliquer l'échec étudiant à l'universitaire. Parmi les autres causes évoquées, nous retrouvons le faible niveau des étudiants et l'incompatibilité de leur parcours scolaire antérieur (primaire et secondaire) avec les exigences et les réalités des études universitaires.

Le système LMD est aussi pointé du doigt ainsi que la gratuité des études universitaires et la politique des effectifs étudiants de masse. Certes, l'abolition des droits de scolarité universitaires est délicate à envisager. Mais il faut reconnaître que la gratuité est une mauvaise idée en soi. Elle pousse l'étudiant à ne pas s'occuper de ses études sérieusement, ni à y être assidu. Seul le fait de payer ces études de sa poche pourra le motiver à s'occuper de ses études

sérieusement. Un concours pour l'obtention de bourse d'état pourrait, alors, servir à financer les études des étudiants réellement doués et motivés.

L'administration est omniprésente et omnipotente : 54% répondent par l'affirmative. L'administration est une composante très active dans tous les domaines de l'activité en Algérie. Souvent centralisée, lente, avec comme objectif affiché l'amélioration des résultats.

L'administration oublie son capital humain c'est à dire les enseignants et les étudiants, qui se voient, le plus souvent, relégués au second plan.

Les 46% restant pensent qu'il y a des raisons à cette recherche du résultat et que, donc, l'administration ne doit pas servir de bouc émissaire dans cette histoire. Ils évoquent le manque de moyens et la lourdeur des procédures avec 26% et 13.04%. Ce n'est pas tout : ils évoquent, également, le manque de motivation des enseignants, le manque de professionnalisme, la responsabilité même de l'étudiant, le mauvais recrutement des enseignants. Chacune de ces causes totalise environ 8%. Mais même si les avis sont divers et divergents, la conclusion est la même : l'université est mal gérée et ne produira que des étudiants à l'image de cette gestion.

Revenons au manque de motivation et de professionnalisme de certains enseignants évoqués auparavant. La suite de l'enquête, s'intéresse à la cause de ce problème : la démotivation des enseignants. 29% des enseignants pointent du doigt la charge de travail trop élevée. 20.83 % déclarent que la rémunération est sous-évaluée et ne rémunère pas assez le travail accompli. 16.67% pensent que leur travail ne sert à rien car les programmes enseignés sont dépassés. En dernier lieu 12% des enseignants parlent d'une mauvaise gestion des infrastructures, certains vont encore plus loin et parlent d'hégémonie départementale. 8% pensent que suivant le département auquel on appartient, on est plus ou moins avantageux. On peut voir à travers ces résultats que les enseignants sont démotivés et ce, à juste titre. Programme trop chargé, amphithéâtre trop chargé, contrepartie financière peu chargée, voilà une recette qui fera réfléchir le moins partisan d'entre nous. Les universités algériennes ne proposent pas un cadre harmonieux à ses enseignants et ni, comme on l'a vu, précédemment, à ses étudiants.

Une tragédie en amenant une autre, l'Algérie subit la fuite des cerveaux donnant une conséquence logique à tous les problèmes évoqués au cours de ces pages. 80% sont d'accord

pour dire que la fuite des cerveaux est un fléau pénalisant l'université algérienne. Tellement de spécialiste ont dû quitter l'Algérie pour rallier d'autres horizons capable d'accueillir et surtout de respecter leurs capacités. Malgré que les avis ne se départagent pas par rapport au manque de spécialiste en management en Algérie, néanmoins 75% sont d'accord pour dire que la solution qui conviendrait, pour redorer le blason du management en Algérie est une collaboration avec ses spécialiste qui ont quitté le pays. L'Algérie ne pourrai former des managers de demain sans de vrais spécialiste en management 86% des enseignants le pensent.

Questionnaire Pour les étudiants

	m	sd	RQ	%	5%	0%	5%	00%	
administration.omnip résente	1. 458333	0.5 089774	.00			.0	.00		4
autres.causes.d.echec	2. 375000	1.0 959411	.00			.5	.00		4
autres.causes.fuite.de .cerveau	2. 083333	1.1 764599	.00			.0	.00		4
cause.mauvaise.gesti on	3. 583333	2.1 247336	.00			.0	.00		4
charge.de.travail	3. 625000	2.2 030118	.25			.0	.25		4
collaboration.comme. solution	1. 250000	0.4 423259	.25			.0	.25		4
former.manager.de.d emain	1. 083333	0.9 743076	.00			.5	.00		4
fuite.de.cerveau	1. 208333	0.4 148511	.00			.0	.00		4
inadéquation.langue	1. 416667	0.5 036102	.00			.0	.00		4
les.illetrés	1. 250000	0.4 423259	.25			.0	.25		4
pas.de.specialistes.m anagement	1. 500000	0.5 107539	.00			.5	.00		4
raisons.niveau.etudia nt	2. 791667	1.8 876985	.25			.0	.25		4
solutions.amélioratio n.formation	5. 625000	3.2 545954	.25			.5	.25	1	4

tableau 11: variable descriptive étudiant

Les p-value administration.omniprésente p-value =
9.114e-13 autres.causes.d.echec p-value = 2.444e-10
autres.causes.fuite.de.cerveau p-value = 0.00000001039
cause.mauvaise.gestion p-value = 0.00000002456
charge.de.travail p-value = 0.00000003763
collaboration.comme.solution p-value = 1.212e-12
former.manager.de.demain p-value = 0.00001549
fuite.de.cerveau p-value = 6.483e-13
inadéquations.langue p-value = 1.332e-12 les.illettrés p-
value = 1.212e-12 pas.de.specialites.management p-
value = 5.462e-13 raisons.niveau.etudiant p-value =
0.000000225 solutions.amélioration.formation p-value =
0.00000001598

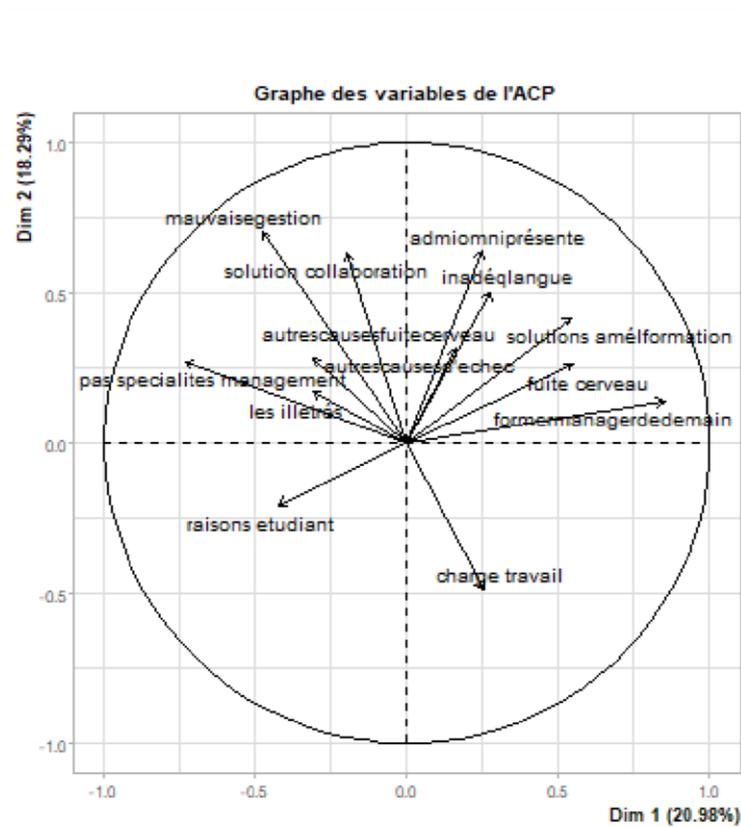


figure 11 : graph de la cp étudiant

Interprétation

Comme on l'a vu, auparavant, ce questionnaire est destiné aux étudiants. Nous avons choisi les étudiants de la spécialité management, sur les 43 répondant 62.80% étaient des femmes et 38.20% des hommes pour la majorité, issus tous d'une filière scientifique ou de gestion à 51.63% et issus des technique math. à 46.51%.

La première partie du questionnaire avait pour objectif de connaître leurs motivations quant au fait de choisir comme spécialité le management. Ainsi ceux sont là près de 46.51% qui ont répondu que c'est une spécialité qui leur convient. 18,6 % ont même parlé de passion pour cette spécialité. 23.26% ont parlé de choix par défaut et les 11,63 % restant ont évoqué la facilité des démarches d'inscription.

Pour la plupart des étudiants, la passion ne se pose pas comme raison préalable à la décision de suivre une formation en management. Et un choix par défaut, un choix pour partir à l'étranger, un choix pour convenance, ne sont pas là des raisons suffisantes qui puissent attiser une quelconque motivation et une envie de se développer et devenir le management de demain. Nous voyons d'ores et déjà que l'admission de nouveaux étudiants en spécialité management se fait sans une réelle conviction. Ce qui explique, entre autres, que près de 58.14% des étudiants n'ont jamais lus de livre en management.

La deuxième partie de notre analyse s'est portée sur le cadre de la formation. Ainsi, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, la majorité des notes concernant l'infrastructure, la qualité de la pédagogie, et la qualité de la formation en général, ne dépasse pas la note de 3. Ainsi, seuls 40% des étudiants sont accordés une note de 3. Le reste, majoritaire à 60% tourne en dessous de 2. Les résultats sont là : la formation universitaire en management convient très peu à nos étudiants. Il est clair que les étudiants ne sont pas habitués à juger leur formation d'une manière technique, cependant si les étudiants ne sont pas sous le charme de la magie des études telles qu'elles sont vendues par les grandes écoles de renommée mondiale telle que Harvard. L'Algérie ne formera pas grand-chose.

Continuons notre analyse avec la dernière partie, qui concerne la vision de l'avenir. Les réponses à cette question sont pleines de pessimisme ... la perspective d'avoir un emploi ou de réussir leurs études relèvent d'une belle utopie chez les étudiants. Les raisons de ce pessimisme sont pour la presque majorité des répondants (43,75 %) dus à l'inadéquation constatée entre la formation et l'emploi. 15,63% pensent que c'est la qualité de la formation qui en est la cause, 18,75 % incrimine l'environnement et les 21,88 % restant la démotivation quasi générale.

A la question des avoir comment ils voient leurs avenir, les avis sont, là aussi, partagés, malgré que l'émigration se détache avec 28%, 26% se voient bien dans la continuité de leurs formation et prétend à un poste de management. L'idée de l'entreprenariat séduit 24% de nos étudiants et, en dernier lieu, 21% ont choisi de suivre un autre chemin que le management, et seulement 2% font le rêve de devenir de grands spécialistes en management et voire, même et pourquoi pas, docteur en management.

Les résultats sont indéniables l'ensemble du corps managérial à l'université est entouré d'étudiants peu convaincus par un potentiel débouché professionnel ou par la qualité de leur formation. Des étudiants peu motivés, une formation peu motivante... les universités algériennes sont-elles capables ou, plutôt, ont-elles les moyens de former de futurs managers qui sauraient relever le défi de la compétition mondiale ?

1.8. enquête sur l'identification de la culture par la gouvernance, manifeste d'un «Néantisme culturelle »

Pour les employés :

	mean	sd	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
bonne.gestion.RH.et.matérielle	2.553191	1.0796237	1.0	1	2.0	3	3.0	5	47
dévotion.a.l.entreprise	2.234043	0.8650902	1.0	1	2.0	2	3.0	4	47
dévotion.au.pays	2.702128	1.3173573	2.5	1	1.5	3	4.0	5	47
histoire.de.l.entreprise	1.723404	1.0363424	1.0	1	1.0	1	2.0	5	47
informé.des.objectifs	2.085106	0.9516527	1.5	1	1.0	2	2.5	5	47
liberté.au.travail	2.361702	1.0305240	1.0	1	2.0	2	3.0	5	47
opportunité.ailleurs	1.255319	0.4407545	0.5	1	1.0	1	1.5	2	47
raison.de.départ	1.531915	1.2309605	3.0	0	0.0	2	3.0	3	47
satisfaction.des.employés	1.872340	0.9694692	1.5	1	1.0	2	2.5	5	47
sentiment.departage	2.234043	0.8898648	1.0	1	2.0	2	3.0	4	47

Tableau 12 : variable descriptif identification de la culture pour les employés

Dans ce cas la p-value de toutes les variables = < 2.2e-16

Pour les interprétations il faut suivre la même pour toutes les analyse

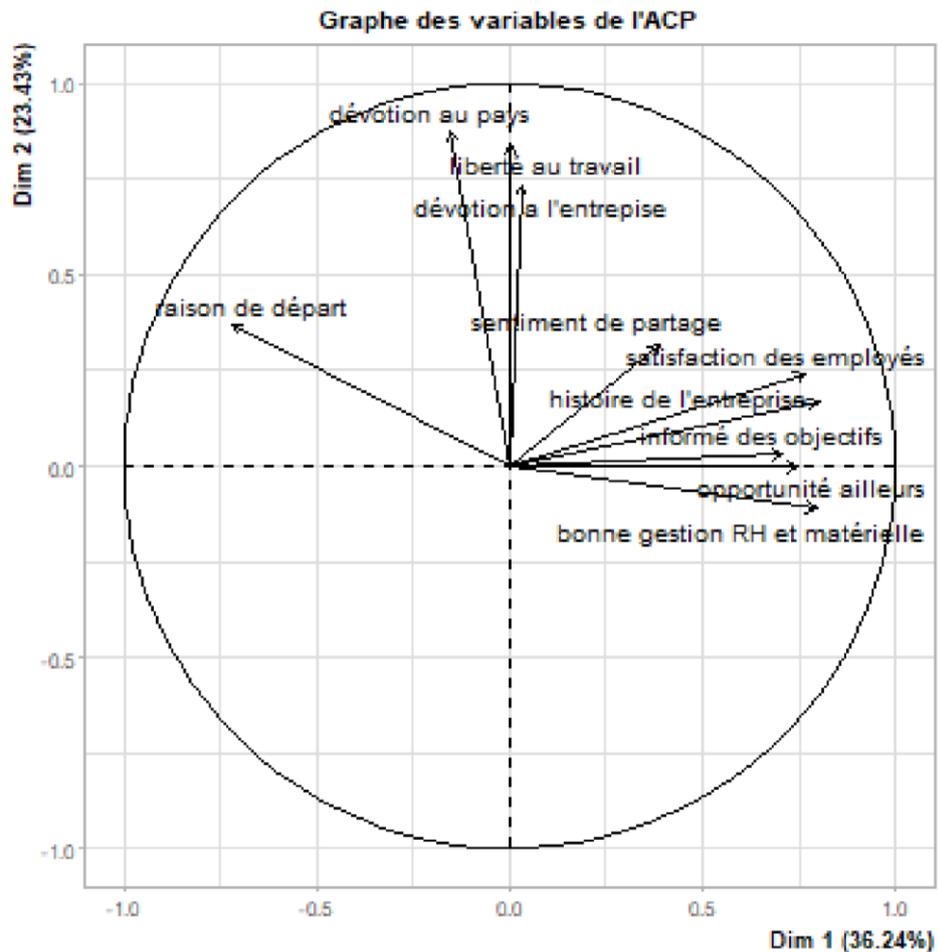


figure 12 : graphe de la cp identification de la culture pour les employés

Interprétation

Ce questionnaire vise à déterminer la culture présente dans les entreprises, comprendre son ressenti par les employés et connaître le degré d'attachement de ces employés à l'entreprise et à quel degré ils se sentent en phase avec le projet d'entreprise.

La première question concerne la vision du haut responsable vis-à-vis des employés. A cette question, 70% disent que les dirigeants n'ont aucune considération pour eux, que seul le travail accompli dans les temps compte pour eux. Cette première statistique démontre que dans les entreprises algériennes, les travailleurs ne sont pas considérés comme des créateurs de richesses mais comme des outils opérationnels bons à effectuer diverses tâches. La

reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé par le fait de se sentir unique et faisant partie intégrante de cette entreprise. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise pourra atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

La deuxième question concerne les degrés de pression exercés sur eux : à cette question, plus de 50% répondent qu'ils ne se sentaient pas libres dans leur travail et qu'ils se sentent toujours sous contrôle ou surveillance. 10% ont préféré rester neutres dans leurs réponses. Cette statistique est très explicite du climat sur fond de tension régnant dans les entreprises, mais aussi de la mauvaise entente entre les supérieurs hiérarchiques et les salariés. Un bon climat social entraîne la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social interne de qualité.

La troisième question traite de la relation entre salarié et leurs supérieurs hiérarchiques, notamment le manager. Plus de 50% rejette notre proposition qu'il existe un sentiment fort de partage au travail grâce auquel on peut travailler en équipe et jouir d'une certaine ambiance. La relation entre les managers reste tendue et ceci peut être préjudiciable pour l'implication des employés car l'ambiance au travail est une source de motivation et d'animation.

La quatrième question concerne l'histoire de l'entreprise : 75% des employés déclarent ne pas connaître l'histoire de leur entreprise. L'histoire de l'entreprise permet de véhiculer et de partager des valeurs, croyances et normes de comportement entre les acteurs de l'entreprise. Cette statistique a montré une toute autre réalité. Lors de nos interviews, la plupart des interviewés nous ont déclaré que la seule chose qui les pousse à travailler, est la rémunération, sans autre état d'âme. Cette affirmation nous fut confirmée par les réponses à la question 5 (Cinq), à travers lesquelles nous constatons que 75% des employés seraient prêts à partir si l'opportunité de le faire se présentait. Les raisons sont diverses : 28% des employés nous ont déclaré que la cause était la mauvaise ambiance régnante et la non-considération de leurs supérieurs hiérarchiques. Néanmoins, la cause prédominante reste encore la rémunération. 42% déclare vouloir partir si un meilleur salaire leur était offert ailleurs. On voit ici un des effets pervers provoqués par le recours fréquent à la motivation monétaire.

Les deux dernières questions concernent la dévotion à l'entreprise et au pays. La question était : seriez-vous prêt à accepter une baisse de votre salaire pour sauver votre entreprise ou votre pays ? Si les réponses démontrent un réel enthousiasme pour la patrie avec un petit 29% de « oui » contre 46% de « non », les réponses sont moins réjouissantes concernant l'entreprise avec plus de 66% de « non » objections contre un petit 8% de « oui ».

Le résultat nous permet d'appréhender un fait intéressant qui est celui du nationalisme d'entreprise. Or les résultats témoignent d'une absence de nationalisme. Ceci peut paraître comme étant dérisoire, pourtant son importance a fait ses preuves. En effet, il y eut, une époque où chaque pays et citoyen considérait ses entreprises comme une des composantes de son identité et les glorifiait. Cela apparaissait aux citoyens comme les meilleurs garants de la prospérité personnelle et collective. On n'envisageait, alors, même pas qu'il puisse y avoir un déphasage entre le développement des entreprises et celui de la nation. Cette réalité a conduit des champions du monde comme le Japon et l'Allemagne, pays en ruines en 1945 à se hisser sur le toit du monde.

Pour les managers :

Interprétation

La première question a, pour objectif, de déterminer les moyens qui ont pu garantir aux entreprises la pérennité de leurs activités, en temps de turbulence. A cet effet, nos répondants nous ont donné diverses réponses : modernisation, investissement, prolongation de crédit, planification et suivis. On voit à travers ces résultats que l'idéologie financière est très présente au sein des managers. On comprend, qu'avec ces résultats, le volet financier est le plus utilisé cela au détriment du travail d'équipe et de la valorisation de la ressource humaine.

Deuxième question : comment mesurez-vous le succès de l'entreprise?

Nos managers répondent d'une manière unanime. Ils mesurent le succès de l'entreprise par, le chiffre d'affaires réalisé, la compétitivité, la production, l'évolution et l'atteinte des objectifs fixés. Il en ressort une vision simpliste d'efficacité et d'atteinte des objectifs mercantiles, l'élément humain se trouvant relégué en seconde zone.

Le croisement de nos deux questionnaires, permet d'affirmer que notre hypothèse qui postule que les employés algériens ont un besoin vital de reconnaissance fait de considération et d'estime. L'absence de cette reconnaissance est mal vécue par ces employés qui ressentent un climat de « hogra » qui les poussent à ne pas vouloir se donner à fond et à s'impliquer dans la défense des intérêts de l'entreprise. En conclusion nous dirons que personne ne cherche à renouveler le mode de gouvernance et à le faire adapter aux spécificités culturelles, émotionnelles et humaines des effectifs employés.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons pu mettre l'accent sur les différentes causes qui sont à l'origine de la crise managériale en Algérie. En effet le résultat montre la un management au stade embryonnaire, mal pratiqué par ses détenteurs.

Suite à l'enquête effectuée au sein de nos entreprises et aux résultats analysés, nous pouvons conclure que les managers se retrouvent face à des complications d'ordre organisationnel, culturel, leur faible participation dans la vie de l'entreprise pour cause un dirigeant souvent trop encombrant, un manque cruel de spécialiste, un poste à l'attractivité discutable. Le management pose ici les bases d'un avenir précaire.

Conclusion générale

Le management en Algérie ne connaît pas d'évolutions, en effet les entreprises algériennes utilisent toujours de vieilles écoles révolues pour faire fonctionner leurs entreprises. Alors que le management connaît sa 4^{ème} révolution depuis le taylorisme, le management en Algérie recycle, encore, les vieilles pensées managériales d'écoles révolues.

De plus au vu des résultats, on voit que le management est rejeté par corps de l'entreprise, ainsi les employés voient chez le manager un visage tout autre que celui attendu, autrement dit le management pratiqué ne répond pas au spécifié de la culture algérienne. Plus encore il se voit dénaturer par l'obnubilation de l'objectif financier, les managers ne jurent que par le financier et oublie souvent qu'avant tout c'était la ressource humaine qui primait et que l'essence même de leurs métiers, c'est l'humain.

La participation des managers algériens à la vie active de l'entreprise se voit monopoliser par des dirigeants omniprésents et omnipotents. Ainsi les managers fonctionnent systématiquement dans la remontée d'informations ne disposons pas du plein pouvoir, leur manque de participation dénaturé toujours plus leurs métiers et devient tout juste un poste procédurier.

On pourrait croire que l'avenir réserve des jours radieux au management algérien, sauf qu'au vu du peu d'attractivité qu'offre le poste de management, et à la faible capacité quant les universités algériennes à former de nouveaux managers, nous pouvons dire que la situation du management est plus que précaire.

À la lecture et à l'analyse de nos résultats, nous constatons que la greffe du management est entraînée à être rejetée, le management algérien est mourant, car avec un présent complexe, un avenir précaire, on se dirige vers une faillite de la pensée managériale.

Limites de la recherche

Au cours de notre stage nous avons affrontés quelques difficultés :

1. Manque d'informations sous prétexte que toute donnée ou information est confidentielle ;
2. Absence de communication en raison du respect de la distanciation sociale ;
3. L'accès aux autres départements nous a été impossible à cause des restrictions sanitaires ;

Conclusion générale

4. Contraintes de temps en raison du décalage de la programmation de l'année

universitaire à cause de la situation sanitaire « Covid-19 » ce qui a retardé notre stage.

Perspectives de recherches et recommandations

Pour sauver le management nous proposons modestement :

1. Pratiquer un management en phase avec la spécificité culturelle
2. En finir avec clientélisme dans le recrutement et favoriser le recrutement au mérite
3. Révolutionner le système scolaire, et surtout la formation de management.
4. Travailler avec la diaspora pour développer la culture managériale chez nos algériens.

Bibliographie

L'Acteur et le Système

Livre d'Erhard Friedberg et Michel Crozier

Le management: Voyage au centre des organisations - poche

Livre de Henry Mintzberg

Lost in Management.: La vie quotidienne des entreprises au XXIe François Dupuy

Yohann Chapouteau dans son livre « Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui-Gallimard 2020

LES CONDITIONS DE TRAVAIL AUJOURD'HUI Michel Gollac, Serge Volkoff

Igor Ansoff corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion

R. J. Vallerand et E. E. Thill, « Introduction au concept de motivation », Études vivantes – Vigot, 1993.

P. Roussel, « La Motivation au travail – Concept et théories », notes du LIRHE, n° 326, octobre 2000, université Toulouse I.

J.-C. Rouchy, Le Groupe, espace analytique, éditions Erès, 2008.

J.-P. Brun, « La reconnaissance au travail », Sciences humaines, 30 mars 2010.

Voir R. Diez et L. Sarton, Transférer les compétences, Eyrolles, 2012.

C. Neri, « L'authenticité comme finalité de l'analyse », présentation lors de la conférence de la SEPEA, Paris, 19 septembre 2010

SAADI, La gestion socialiste des entreprises en Algérie, OPU, 1985.

ROGULSKA, L'économie, la politique et la crise, in La réalité socialiste – Economica,

Juin 1985.

STOJANOVIC, Critiques et avenir du socialisme, Editions du Seuil, 1971.

P.ANASTASSOPOULOS, La stratégie des entreprises publiques, DALLOZ, 1980.

P.ANASTASSOPOULOS, G.BLANC, J.P.NIOCHE, B.RMANANTSOA, pour une nouvelle politique d'entreprise.

Réda MALEK, Traditions et Révolution, BOUCHENE, 1990.

MACCOBY, Travailleur pourquoi, Interéditions, 1990.

REITTER, Culture et identité, in Encyclopédie de gestion, Economica, 1998.

R.OLOMO, Comment concilier Tradition et Modernité dans l'entreprise africaine, Document ronéotypé.

YANAT, Le comportement organisationnel, Document ronéotypé.

CHIKHI, Les ouvriers face au travail au CVI, Document ronéotypé.

Amabile, S., Caron-Fasan M., 2002, « Contribution à une ingénierie des systèmes d'information orientée complexité », In Faire la recherche en systèmes d'information, Vuibert, Paris, pp. 67-78.

AzaN, W., 2007, Chapitre I : Introduction, In W. AZAN (dir), Système de pilotage et performance, Éditions ESKA, Paris, pp. 11-53.

Anthony, R. N., 1965, Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Boston Harvard University Graduate School of Business Administration.

Carayon, B., 2003, « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », Documentation française, Paris.

Chen, J. Q., LEE S. M., 2003, « An exploratory cognitive DSS for strategy decision making », Decision Support Systems, n° 36, pp. 47-160.

Clerc, P., 2004, « Intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer », Les cahiers de l'Afdie, Regards sur l'IE, n° 5, septembre-octobre, pp. 33-36.

Commissariat Général du Plan, 1994, « Intelligence économique et stratégies des entreprises », La Documentation française, Paris.

Davis, G.-B., Olson M., Ajzenstat J., Peaucel E. J.-L., 1986, Systèmes d'information pour le management, volume 1 et volume 2, Économica, Paris.

DE Rosnay, J., 1975, *Le Macroscopie, vers une vision globale*, Seuil, Paris.

DION, E., 1997, *Invitation à la théorie de l'information*, Seuil, Paris.

Galbraith, J. R., 1973, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, New-York, 150 p.

Garvin, D., 1993, « Construire une organisation intelligente », *Harvard l'Expansion*, pp. 53-64

Gorry, G. A., Scott Morton M. S., 1971, « A Framework for Management Information Systems », *Sloan Management Review*, volume 13, n° 1, pp. 55-70.

Haouet, C., 2008, « Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », *Cahier de recherche, N° 2008/01, Laboratoire Orléanais de Gestion*, 33p.

KEEN, P. G., WAGNER G .R., 1979, « DSS: An executive mind-support system », *Datamation*, November 1979, pp. 117-122.

KNORR, K., 1964, « Failures in national intelligence estimates: the case of the Cuban missiles », *World Politics*, n°16, April 1964, pp. 455-467.

LE MOIGNE, J.-L., 1986, « Vers un système d'information organisationnel ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 20-32.

LE MOIGNE, J.-L., 1974, *Les systèmes de décision dans les organisations*, Presses Universitaires de France, Paris, 237 p.

LE MOIGNE, J.-L., 1973, *Les systèmes d'information dans les organisations*, Presses Universitaires de France, Paris, 237 p.

MARCH, J. G., 1991, « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », In MARCH J. G. (dir), *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, pp. 231-254.

Marciniak, R., ROWE F., 2005, *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, 2ème édition, Économica, Paris, 111 p.

MAYÈRE, A., 1993, « Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp. 102-116.

MITROFF, L. I., Linstone H. A., 1993, *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*, Oxford University Press, New York.

MONINO, J. L., 2012, « L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », Document de travail, Réseau de Recherche sur l'Innovation, n°27, 12 p.

Najoua Bouaka, 2009, « Apport de l'intelligence économique dans le processus de prise de décision. Cadre d'une entreprise virtuelle », Les Cahiers du numérique, vol. 5, n°4, pp. 179-192.

REIX, R., 2004, Systèmes d'information et management des organisations, 5ème édition, Vuibert, Paris, 487 p.

REIX, R., ROWE F., 2002, « La recherche en systèmes d'information : De l'histoire au concept », In Faire la recherche en systèmes d'information, Vuibert, Paris, pp. 16-17.

SIMON, A. H., 1960, The New Science of Management Decision, Harper Brothers, New York.

Shannon, C. E., 1948, Théorie mathématique de la communication, Gaspard-Monge, Institut d'électronique et d'informatique.

Tchouassi, G., 2003, « Les types de veilles en entreprise : une analyse exploratoire à partir de l'identification des opportunités et des menaces au sein des entreprises camerounaises », Revue congolaise de gestion, n° 7, juillet - décembre, pp. 101-119.

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-104.htm><https://algeria-watch.org/?p=6470>

<https://www.middleeasteye.net/fr/opinion-fr/la-descente-aux-enfers-de-luni-versite-algerienne><https://www.aps.dz/sante-science-technologie/67339-l-universite-algerienne-va-bien-malgre-des-insuffisances>https://esagovproject.eu/wp-content/uploads/2020/07/ESAGOV_Rapport_WP1.pdf<https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01924666/document> <https://books.openedition.org/irmc/723?lang=fr><https://www.tsa-algerie.dz/lalgerie-un-eldorado-pour-les-pistonnes><https://www.djazairess.com/fr/lemidi/809111001>http://www.lemidi-dz.com/index.php?operation=voir_article&id_article=societe@art1@2008-09-11<https://www.liberte-algerie.com/actualite/le-chomage-des-jeunes-diplomes-demeure-eleve-44615/print/1><https://www.horizonrh.ma/2020/05/21/le-piston-dans-le-processus-de-recrutement-quel->

[est-son-impact/https://fr.linkedin.com/pulse/le-piston-moyen-plus-efficace-de-trouver-un-emploi-selon-amanis](https://fr.linkedin.com/pulse/le-piston-moyen-plus-efficace-de-trouver-un-emploi-selon-amanis)
<https://algerie.wordpress.com/2008/09/06/le-piston-un-passage-oblige-dans-le-recrutement>
<https://fr.blastingnews.com/international/2014/11/le-piston-un-phenomene-de-societe-qui-frappe-de-plein-fouet-l-algerie-00168925.html> https://www.lepoint.fr/afrique/algerie-les-lecons-de-la-decennie-noire-08-02-2018-2193434_3826.php#
<https://www.franceculture.fr/emissions/series/algerie-naissance-dune-nation>
<https://algeria-watch.org/?p=54524>
https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89v%C3%A9nements_d%27octobre_1988_en_Algerie
https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre_civile_alg%C3%A9rienne#:~:text=En%20dix%20ans%2C%20les%20violences,milliards%20de%20dollars%20de%20d%C3%A9g%C3%A2ts
<https://algeria-watch.org/?p=54524>

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	2
Chapitre 1 : Les théories du management, l’histoire d’une belle Rhétorique.....	4
Introduction	4
Section 1 : La pensée managériale tourne en rond	4
4. La définition de la pensée managériale	4
4.1. L’intuition	5
4.2. Le jugement	5
4.3. L’approche rationnelle	6

5.	Les limites de la pensée managériale	6
5.1.	L'école classique	6
5.1.1.	Limites de l'école classique.....	7
5.2.	L'école des relations humaines	7
5.2.1.	Limites de l'école des relationshumaines.....	8
5.3.	L'école systémique	9
5.3.1.	Limites de l'écolesystémiques.....	9
5.4.	L'école de la contingence	10
5.4.1.	Limitesde l'école de la contingence.....	11
6.	La pensée managériale est en crise	14
6.1.	Le management à l'époque nazie : le travailleur (allemand) au centre de Toutes les attentions	16
6.2.	Le management moderne : le travailleur n'est plus au centre de toutes les Attentions.....	18
6.3.	Le difficile management de la génération 2.0 : vers la fin de la Verticalité.....	18
6.4.	Le management est mort, place au nouveau management : l'entreprise Libérée, plus qu'une tendance, un paradigme	23

Section 2 : Les pratiques managériales : contenu et conception 28

8.	La planification	29
8.1.	Définition des aspects de la planification	29
8.2.	De la planification stratégique au management stratégique	30
8.3.	Planification selon Mintzberg	35
9.	Prise de décision.....	39
9.1.	Approfondissement de la notion de décision.....	41
9.2.	Les différents types de décisions	41
10.	Orientation stratégique	44
10.1.	La notion d'orientation stratégique	45
10.2.	L'orientation à travers ses auteurs	46
11.	Organisation	48
11.1.	Notion d'organisation.....	50
11.2.	Typologie des organisations	50
11.2.1.	Organisation personnalisée.....	50
11.2.2.	organisation bureaucratique.....	52
11.2.3.	Organisation pyramidale.....	54
11.2.4.	Organisation fonctionnelle.....	58
12.	Animation	59
12.1.	Motivation Notion	60
12.2.	La reconnaissance un enjeu pour le manager	61
13.	Collecte d'information	64
13.1.	Définition de l'information.....	65
13.2.	Les sources d'information	65
14.	Contrôle	68
14.1.	Définition du contrôle de gestion.....	69
14.2.	Le rôle essentiel des managers dans le processus de contrôle de gestion .	69

Conclusion	70
-------------------------	-----------

Chapitre 2 : le difficile management en Algérie 72

Introduction	72
---------------------------	-----------

Section 1 : Le management en Algérie à travers le temps : une greffe rejetée ... 72

1. Auto gestion des entreprises : début d'un management controversé	72
1.1.1. L'auto gestion, Quand la gestion rime avec cohésion	72
1.2. La dualité de pouvoir comme prémices du management algérien	74
2. Gestion socialiste : du populisme au despotisme	775
2.1. Première période (1962-1978)	776
2.1.3. L'autogestion industrielle.....	76
2.1.4. nationalisation,établissement et gestion socialiste.....	76
2.2. Deuxième période (1979-1987)	80
2.2.1. remise en cause de la gestion socialiste.....	80
2.3. Troisième période (1988-1993)	81
2.3.1. crises et réformes.....	81
2.4. Quatrième période (1994-2015)	84
2.4.1. passage à l'économie de marché.....	83

Section 2 : La désertion d'une élite intellectuelle du poste de manager 84

1. La démarche entrepreneurial : pour en finir avec le prolétariat.....	84
1.4. Les conditions des cadres des entreprises publiques, une évolution dégressive.....	84
1.5. L'entreprise mixte, un libéralisme pas encore accepté.....	87
1.6. L'entreprise privée et l'approche familiale de gestion	88
2. La fuite des cerveaux algériens	89
2.4. L'histoire tragique de l'Algérie, un bref résumé de la fuite des cerveaux.....	90
2.5. Les algériens d'Algérie, manifeste d'un mal du pays.....	91
2.6. Le complexe du colonisé : une réalité à admettre.....	93

Section 3 : L'employé algérien entre divergence et diversification culturelle..... 95

1. La composante génétique comportementale.....	95
---	----

1.4. Quelques notions sur le comportement humain.....	95
1.5. Le comportement humain au final c est quoi ?	
1.6. La hiérarchie face au poids de l'identité et du lien social :	
2. Mode de gestion et héritages culturelle aux antipodes.....	102
1.1. Le colonialisme ou la censure par la violence de l'identité algérienne à travers l'histoire.....	105
1.2 Les pressions familiales : une présence paternelle particulière.....	108
1.3. Les attentes de l'employé algérien en termes de management.....	109

Section 4 : Le marché de l'emploi 108

1. Le manager algérien entre alphabétisme et formation inefficace.....	111
1.4. De l'éducation à l'analphabétisme en Algérie.....	112
1.5. Politique de massification et crise universitaire : un effet de causalité.....	114
1.6. La formation de management en Algérie : entre manque de spécialiste et accès à la formation sans mérite.....	116
1.3.1 manque de spécialiste du domaine flagrant.....	116
1.3.2. Absence d'une orientation sélective.....	117
2. Recrutement sur fond de prospérité familial et clanique.....	118
2.3. La PME et le système patriarcale de recrutement	119
2.4. Le piston, chronique d'un fléau au cœur du processus de recrutement	122

Conclusion 123

Chapitre 3 : cas pratique 126

Introduction.....	126
-------------------	-----

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....126

4. entreprise portuaire de Bejaia.....	127
5. Labelle.....	138
6. Beni Saf Water Company.....	148
section 2 : méthodologie de recherche.....	150
1.4. les raisons du choix du thème.....	150
1.5. traitement de données.....	150
1.6. le choix de l'ACP.....	152

Section 3 : analyse et discussion des résultats.....	153
1.3. Enquête sur le management algérien, une transcription du monde occidentale	153
1.4. Enquête sur les ‘pratiques’ managériales.....	156
f. Orientation et Planification stratégique, une affaire de grand.....	
g. prise de décision, une routine procédurale	
h. Animation, l'exacerbation d'une paresse intellectuelle	
i. Collecte d'information, un archaïsme consternant	
j. Le Contrôle, entre financier et financier	
2.3. questionnaire sur l'attractivité du poste de manager.....	163
2.4. Enquête sur l'attractivité du poste de manager, d'un poste a haute responsabilité a un poste procédurier.....	166
2.5. enquête sur la perception des manager, le manager, un mal aimé.....	168
2.6. enquête style de management, autocratie pour mieux se faire comprendre	170
2.7. clanisme, népotisme, laxisme... Enquête sur les problèmes que rencontrent les managers	
2.8. Enquête sur une formation professionnel en évolution dégressif	171
2.9. 1.8.enquete sur l'identification de la culture par la gouvernance,manifeste d'un «Néantisme culturelle »... ..	178
conclusion.....	182 conclusion
général.....	183 limites de la
recherche.....	183 perspective de recherche et
recommandation.....	184

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumé

Questionnaire concernant votre satisfaction vis à vis de votre formation

Q1 Votre genre :

- Femme
- Homme

Q2 La filière de votre bac :

.....
.....

Q3 Dans quel langue vous sentez vous le plus à l'aise ?

- Français
- Arabe

Q4 Pourquoi avez-vous choisi votre formation actuelle ? ➤ c'est une discipline qui m'a toujours passionné

- c'est une discipline qui me convient
- c'est un choix par défaut ➤ c'est pour faciliter mes démarches

Q5 Qui a pris l'initiative de vous inscrire à cette formation ?

- vous-même ➤ vos parents

Q6 Quels sont les livres sur votre discipline que vous avez déjà lus ?

.....
.....
.....

Q7 Que pensez-vous de : (5 étant la meilleur note)

a) Le cadre de travail

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b) le lieu de formations (amphi, salle...etc.)

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

c) les supports mis à disposition

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

d) le matériel, informatique, connexion internet...etc.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

e) Niveau de difficulté en termes de pédagogie

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

f) articulation des thèmes

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

g) qualité du contenu théorique

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

h) qualité du contenu pratique (exercices, mise en situation...)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

i) rythme de progression

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

j) qualité de l'approche pédagogique du formateur

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5
- k) capacité d'écoute et disponibilité du formateur
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- l) qualité d'animation
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- m) adéquation de la formation avec vos attentes
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- n) utilité de la formation
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Q8 Recommanderiez-vous cette formation à d'autres personnes ?

- Oui
- Non

Q9 L'espace universitaire pourrait-il engendrer chez vous l'ennui ? voire la morosité ?

- Oui
- Non

Q10 Après 5 ans de formation, vous sentez-vous ou vous sentirez-vous prêt à ajouter votre touche personnelle et peut-être faire évoluer votre discipline en Algérie ?

- Oui
- non

Q11 Pensez-vous qu'il y a une adéquation entre la formation et les offres d'emplois ?

- Oui
- Non

Q12 Si non, à quoi est dû ce pessimisme ?

.....

.....

Q13 Comment voyez-vous votre avenir ?

- En adéquation avec ma formation
- Doctorat
- entrepreneuriat
- immigration
- domaine totalement différent de ma formation

Questionnaire concernant la qualité de la formation universitaire

Q1 Selon le secrétaire général du ministère de l'enseignement supérieur, Seddik Mohamed Salah, le taux d'échec en première année à l'université atteint 60%, des élèves majoritairement arabisés découvrant l'enseignement en langue française. Selon vous est-ce que la transition arabe française est la cause de cet échec ?

- Oui
- Non

Q2 Pourriez-vous donner d'autres causes qui expliquent cet échec ?

.....
.....
.....

Q3 L'enseignant est le cœur vibrant de l'université et son âme. Pourtant la grande tragédie de l'université algérienne est la mauvaise gestion de son potentiel humain. Pensez-vous que l'administration omniprésente et souvent omnipotente est la cause de cette mauvaise gestion ?

- Oui

➤ Non

Q4 Pouvez-vous nous en dire plus ?

.....
.....
.....

Q5 Commentez : programme, amphi, planning trop chargé. aux antipodes de la contrepartie financière

.....
.....
.....

Q6 Pensez-vous que la fuite de cerveau est un fléau au cœur de la tragédie universitaire ?

- Oui
- Non

Q7 pouvez-vous nous en dire plus ?

.....
.....
.....

Q8 J'aimerais vous faire part d'une citation de Paul Guth : Autrefois, les illettrés étaient ceux qui n'allaient pas à l'école. Aujourd'hui ce sont ceux qui y vont. Pensez-vous que c'est le cas de nos étudiants ?

- Oui
- Non

Q9 Pourquoi selon-vous ?

.....
.....
.....

Q10 Voici quelques statistiques : En 2010, l'Algérie était absente du classement Shanghai en catégorie : management. •Le classement du top 5 de la recherche en management en Afrique par Global

Research Report Africa mentionne notre voisin la Tunisie mais pas l'Algérie. •L'Algérie était également absente du High Impact 2010 des enseignants-chercheurs publiant en management dans le monde. •Jusqu'en 2018, aucun établissement algérien ne figure dans le Shanghai Ranking catégorie : Management, qui est un classement constitué de 500 meilleures universités dans le monde. •Aucun enseignant-chercheur en management ne figure au Journal Citation Reports de ClarivateAnalytics (Thomson Reuters) sur les chercheurs les plus cités en 2017. Croyez-vous que l'Algérie est déficitaire de spécialiste en management ?

- Oui
- Non

Q11 Si oui, sans de réel spécialistes en management pensez-vous qu'on peut former les managers de demain ?

.....
.....
.....

Q12 Revenons un peu à la fuite des cerveaux. Je voudrais retenir votre attention sur les grands noms algérien de la recherche en management Pr. Aktouf, Tayeb Hafsi, Bachir Maazouz au Canada ; Boualem Aliouat et Abdelkader Djeflat en France ; et Mohamed Saad. Une force de frappe qui serait profitable à nos futurs managers. Croyez-vous qu'une collaboration serait la solution pour redorer le blason du management ?

- Oui
- Non

Q13 Pouvez-vous nous proposer des solutions pour l'amélioration de la formation universitaire ? (moyens, finances, technique, administration...etc.)

.....
.....
.....

Questionnaire sur l'Identification de la gouvernance par la culture d'entreprise

Pour les manager

Q1 Une entreprise est souvent amenée à surmonter des défis quotidiens, pouvez-vous nous donner un exemple et nous expliquer par quel biais vous avez pu le surmonter ?

.....
.....
.....

Q2 comment mesurez-vous le succès de l'entreprise ?

.....
.....
.....

Questionnaire sur l'Identification de la gouvernance par la culture d'entreprise

Pour les collaborateurs

Q1 Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise?

.....
.....
.....

Q2 Répondez :

a. Le plus important aux yeux des dirigeants est la satisfaction des employés

- Pas du tout d'accord
- Plus ou moins d'accord
- Neutre
- D'accord
- Totalement d'accord

b. Je me sens libre dans le travail

- Pas du tout d'accord
- Plus ou moins d'accord
- Neutre
- D'accord
- Totalement d'accord

c. Il existe entre nous (employés et manager) un sentiment fort de partage au travail, et c'est grâce à ce sentiment qu'on peut travailler en équipe et créer une certaine ambiance ➤ Pas du tout d'accord

- Plus ou moins d'accord
- Neutre
- D'accord
- Totalement d'accord

Q3 connaissez-vous l'histoire de votre entreprise ?

- pas du tout

- un peu
- bien
- assez bien
- entièrement

Q4 Au cas où vous auriez d'autres opportunités de travail ailleurs, accepterez-vous de partir ?

- Oui
- Non **Q5** pourquoi ?
- Je ne me sens pas considéré par mon supérieur
- L'ambiance n'est pas bonne
- Le salaire ne me satisfait pas

Q6 Répondez :

- d. Votre entreprise a un bel avenir devant elle étant donné la bonne gestion humaine et matérielle qui s'y observe
- Pas du tout d'accord
 - Plus ou moins d'accord
 - Neutre
 - D'accord
 - Totalemment d'accord
- e. Je suis toujours informé sur les objectifs de l'entreprise et les tâches à faire
- Pas du tout d'accord
 - Plus ou moins d'accord
 - Neutre
 - D'accord
 - Totalemment d'accord
- f. Pour sauver mon entreprise je serai prêt à être payer moins et travailler plus
- Pas du tout d'accord
 - Plus ou moins d'accord
 - Neutre
 - D'accord
 - Totalemment d'accord
- g. si mon travaille pouvais garantir à mon pays de sortir de la crise je serai prêt à travailler plus pour le même salaire :
- pas du tout d'accord
 - plus ou moins d'accord
 - neutre
 - d'accord
 - totalement d'accord

Questionnaire sur les problèmes que rencontrent les managers

Q1 Mon travail se complique souvent car ma vision doit être confortée par les dirigeants

- Oui
- Non

Q2 Avez-vous l'impression que vos directives ne sont pas toujours comprises ?

- Oui
- Non

Q3 Il y a un sentiment très fort d'appartenance à des groupes chez mes collaborateurs, ce qui rend ma tâche particulièrement difficile

- Oui
- Non

Q4 En Algérie, l'autorité est souvent un sujet qui fâche. Le chef est souvent un malaimé. Le ressentez-vous au quotidien ?

- Oui
- Non

Q5 Dans de nombreuses enquêtes réalisées sur les entreprises algériennes, les employés ne se sentent pas toujours en phase avec le projet.

- Oui
- Non

Questionnaire sur l'attractivité du poste de manager

Q1 Vous êtes :

- Homme
- Femme

Q2 Votre âge :

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60-70
- 70 et plus

Q3 votre ancienneté au sein de votre entreprise :

.....
.....
.....

Q4 Donnez une note à chacun de ces critères en fonction de votre poste actuelle :

a. La rémunération brute

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b. Les avantages annexes à la rémunération

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

c. L'équilibre vie privée- vie professionnelle

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

d. Le contenu du poste

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

e. L'environnement de travail

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q5 Comment qualifieriez-vous ?

a. Votre intérêt pour votre travail

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b. Votre niveau de stress pendant la période fiscale

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

c. Votre niveau de stress au quotidien

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

d. La charge de travail quotidienne

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q6 Donnez-nous votre avis sur les propositions suivantes :

a. Vous avez suffisamment d'autonomie

- 1
- 2

- 3
 - 4
 - 5
- b. Vous avez suffisamment de capacité d'initiative dans votre travail
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- c. Vos idées sont écoutées par vos chefs
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- d. Votre poste et vos missions sont suffisamment variés
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Q7 Si vous pouviez quitter le poste de manager pour une aventure d'entrepreneuriat à salaire égale, ou dans un autre pays le feriez-vous ?

- Oui
- Non

Style de management

Q1 Vous êtes manager, vous avez une équipe à votre disposition. L'entreprise vous assigne un nouvel employé. Après un mois avec vous (c'est son premier poste). Il ne parvient pas à faire face aux

demandes et à accomplir le travail que vous lui demandez. Vous avez l'impression qu'elle panique et perd ses moyens.

- Vous passez un long moment à échanger avec elle sur les raisons de ce débordement. Vous cherchez à mieux comprendre pourquoi elle ne parvient pas à faire face aux sollicitations.
- Vous passez beaucoup de temps à lui expliquer les procédures, les raisons des habitudes et des méthodes employées dans l'entreprise, les particularités professionnelles de certains de ses interlocuteurs, etc.
- Vous laissez passer quelques semaines et vous évitez de brusquer les choses. Elle est intelligente, elle va s'adapter. Vous en profitez pour expliquer la situation à ceux qui travaillent souvent avec elle.
- Vous lui expliquez très clairement les missions qu'elle doit accomplir et les priorités du moment. Vous examinez avec elle la charge de travail et vous vous préparez à faire les choix qui apparaîtront nécessaires, comme lui enlever provisoirement certaines tâches.

Q2 Ce même salarié est arrivé depuis deux ans dans votre entreprise. Vous lui avez confié des activités variées, qu'il a accomplies avec sérieux et efficacité, mais avec des méthodes qui vous ont surpris, bien que vous reconnaissiez, après coup, que le travail a été bien fait. Vous avez eu à plusieurs reprises l'occasion de vérifier qu'il travaillait bien avec ses collègues et qu'il était très apprécié pour ses compétences, sa disponibilité et son implication dans les activités. Vous avez confiance en lui. Il vous a proposé une idée qui conduit à réaliser un projet assez ambitieux pour l'entreprise, mais nécessitant un coûteux investissement, sa réussite serait très intéressante, mais il y a quelques risques aussi. Après mûre réflexion, vous avez décidé de lui confier, sous votre contrôle, la mise en œuvre de « l'étude de faisabilité » du projet.

- Malgré votre faible disponibilité, vous consacrez du temps à lui expliquer les méthodes à mettre en œuvre pour conduire ce projet. Vous l'incitez à en discuter avec les autres salariés, en particulier les plus expérimentés, qui pourront le conseiller sur des aspects techniques. Vous vous réservez le droit d'intervenir lors des phases délicates.
- Pour éviter toute dérive, vous avez mis par écrit les procédures de travail, les phases du projet et prévu les moments où vous ferez le point. Vous rencontrez très régulièrement votre salarié pour examiner la manière dont il conduit les opérations.
- Vous discutez, vous échangez vos points de vue sur le projet, puis vous lui demandez comment il compte s'organiser pour le mener à bien. Vous négociez avec lui quelques aménagements, puis vous lui confiez le suivi de l'opération en prévoyant des moments de rencontre et d'échange pour faire le point.
- Vous lui confiez le projet dans sa totalité, en restant disponible, à sa demande, pour toute question qu'il aurait à vous poser. Vous ferez un point détaillé avec lui à la fin de son étude.

Q3 Cet apprenti vient d'arriver dans votre entreprise depuis trois mois, après avoir effectué quelques stages dans des entreprises du même secteur. Il doit beaucoup apprendre, car son travail ici est très différent de ce qu'il connaissait avant et de ce qu'il a pu voir à l'école. Il doit s'adapter à votre équipe et pour l'instant les relations de travail sont satisfaisantes. Actuellement, il ne prend aucune initiative, il semble manquer de confiance en lui, voire de motivation pour le métier, pourtant vous êtes persuadé qu'il a des capacités.

- Vous lui confiez des tâches difficiles, qui lui permettent de montrer ses possibilités à tout le monde. Vous évitez d'être trop présent pour ne pas le gêner.
- Vous l'impliquez dans les décisions qui le concernent, vous faites en sorte qu'il soit présent dans les moments où se transmettent des informations importantes. Vous lui confiez progressivement de petites responsabilités et vous encouragez ses réussites. Vous passez du temps à lui expliquer les aspects importants du métier.

- Vous mettez en place pour lui un programme de travail avec une prise de responsabilité croissante. Vous lui annoncez ce programme, qui prévoit aussi la participation à plusieurs séances de formation en interne.
- Vous faites le point avec lui sur ses attentes, ses motivations et ses objectifs. Vous en tenez compte pour construire ensemble un programme d'évolution sur toute la durée de son contrat d'apprentissage.

Q4 Votre entreprise emploie quatre compagnons et un apprenti. Vous avez décidé, à la suite de plusieurs incidents entre salariés sur les attributions des uns et des autres, de mettre en place des réunions destinées à faire le point et à clarifier le rôle de chacun.

La première réunion ne s'est pas trop mal passée, vous avez beaucoup expliqué vos priorités, quelques salariés ont posé des questions, mais dans l'ensemble vous les avez trouvés plutôt passifs. Après quelques hésitations, vous décidez de faire une seconde réunion un mois et demi après la première. D'emblée, vous constatez chez certains une agressivité à la fois envers vous et envers les autres. Un salarié en particulier, par ailleurs très bon professionnel, fait quelques plaisanteries sur le temps perdu dans ce « genre de cirque » et sous-entend qu'il préférerait « s'occuper de son jardin ». Un autre lui répond « qu'il parle pour lui », mais que lui trouve ce genre d'échanges très utile. La situation risque de s'envenimer.

- Vous décidez de ne rien faire pour le moment. Il y a déjà eu des tensions dans l'entreprise et les choses se sont arrangées par elles-mêmes.
- Vous donnez la parole au salarié « contestataire » pour qu'il explique et justifie ses propos.
- Vous réaffirmez le but de ce genre de réunion en rappelant les résultats de la première et vous passez au premier point de l'ordre du jour. Vous verrez le « contestataire » demain seul à seul.
- Vous indiquez clairement au « contestataire » que vous ne tolérerez pas son attitude plus longtemps, que le fait d'être un bon professionnel n'autorise pas tout et que jusqu'à preuve du contraire, c'est vous le patron.

Pratique managériale

Q1 Planification

- a. Programmer un projet de diversification des offres est du ressort de
 - Chefs d'équipes ➤ Cadres
 - Conseil d'administration ou PDG

- b. faire un plan de modernisation des technologies de l'entreprise
 - Chefs d'équipes ➤ Cadres
 - Conseil d'administration ou PDG

- c. programmation des activités dans le temps
 - Chefs d'équipes ➤ Cadres
 - Conseil d'administration ou PDG

d. allocation des ressources

- Chefs d'équipes



Cadres

- Conseil d'administration ou PDG

e. repartir les taches au sein de l'équipe

- Chefs d'équipes
- Cadres
- Conseil d'administration ou PDG

Q2 La prise de décision, Court terme

a. Lors de l'exécution de la production, des contraintes ressources et moyens peuvent alors se manifester, la décision sont alors multiple (priorité à la qualité aux délais, au cout... etc.) ce genre de décision sont prise par

- Chefs d'équipes
- Cadres
- Conseil d'administration ou PDG

b. Planning et ordonnancement, établissent les programmes de fabrication se font par

- Chefs d'équipes
- Cadres
- Conseil d'administration ou PDG

c. Réorganisation de la dénomination et d'étiquetage des stocks

- Chefs d'équipes
- Cadres
- Conseil d'administration ou PDG

Q3 La prise de décision, moyen terme

a. Réorganisation de l'approvisionnement et du stockage

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres
- Du conseil d'administration ou du PDG

b. le recrutement

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres
- Du conseil d'administration ou du PDG

c. Choix de fournisseurs

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres
- Du conseil d'administration ou du PDG

d. Réparation de machine

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres
- Du conseil d'administration ou du PDG

Q4La prise de décision, décision stratégique

a. Choix du mode de production

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres
- Du conseil d'administration ou du PDG

b. Choix de la politique de production

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres
- Du conseil d'administration ou du PDG

c. Lancer un nouveau produit ou service sur le marché

- Des autres chefs d'équipes
- Des autres cadres

- - du conseil d'administration ou du PDG
- d. Conquérir un nouveau segment de marché
 - Des autres chefs d'équipes
 - Des autres cadres
 - Du conseil d'administration ou du PDG
- e. Achat de machine
 - Des autres chefs d'équipes
 - Des autres cadres
 - Du conseil d'administration ou du PDG

Q5 Organisation personnalisée

- a. Les grands axes de travail sont pas entièrement délégués par le dirigeant
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- b. Ce qui n'est pas urgent et qui n'est pas cœur de métier est délégué
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- c. Les personnes à qui on a délégué rendent compte au délégataire
 - Oui
 - Non
 - occasionnellement
- d. Une fois les dossiers délégués, il n'y a pas de contrôle jusqu'à la réalisation de la mission
 - Oui
 - Non

- occasionnellement

Q6 Organisation bureaucratique

- a. Les fiches de poste précisent les activités
 - Oui
 - Non
 - occasionnellement
- b. Les fiches de poste précisent la mission principale
 - Oui
 - Non
 - occasionnellement
- c. Il existe des différentes procédures pour chaque tâche effectuée
 - Oui
 - Non
 - occasionnellement
- d. Le respect de ses procédures est obligatoire pour tous les niveaux hiérarchiques
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement

Q7 L'organisation pyramidale

- a. Il est important de définir clairement la tâche, le rôle ou le travail à effectuer et ce qui peut être Délégué
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- b. Faire correspondre les tâches ou les affectations avec les capacités et les intérêts des personnes
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- c. Prioriser les tâches et déléguer ce qui est approprié pour accomplir au mieux le travail

- - Oui
 - Non occasionnellement
- d. Transmettre la confiance, le soutien et le souci de la personne
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- e. Donner le pouvoir d'exercer des responsabilités
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement

Q8Organisation fonctionnel

- a. Chaque fonction est placée sous la responsabilité d'un directeur
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- b. Le Chef de service tire sa légitimité (et non autorité) de Son grade/Fonction/titre / position dans l'organigramme
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- c. Chaque tâche est réalisée par un employé à la compétence correspondante
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement

Q9Animation

- a. La responsabilisation est à la base de la motivation des collaborateurs
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement

- b. La récompense morale (considération) donne de meilleur résultat
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- c. Pour que les employés se sentent important il faut passer par la formation
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement
- d. La source de motivation qui marche le mieux est monétaire
 - Oui
 - Non
 - Occasionnellement

Q10Collecte d'information Interne : La collecte d'information se fait par quel le biais ?

- Réunion
- E-mail
- Téléphone
- Affichage

Q11interne : la transmission d'information entre les départements dans votre entreprise se déroule :

- e-mail
- téléphone
- affichage

Q12Externe : Les anciens collègues, la connaissance, la famille font figure d'outils de collecte d'information :

- Oui
- Non

Q13 Utilisez-vous la veille stratégique ?

- Oui
- Non



Q14 Quelles sont les indicateurs de contrôle que vous utilisez ?

.....
.....
.....

Q15 A quelle fréquence procédez-vous au contrôle ?

.....
.....
.....

Q16 Par quel biais ?

.....
.....
.....

Q17 Qui s'en occupe ?

.....
.....
.....

Questionnaire sur la pensée managériale

Q1 Division horizontal

- a. Chaque ouvrier à une tache spécifique à son domaine de prédilection
 - Oui
 - non
- b. Chaque jour les ouvriers reçoivent des ordres d'en haut qu'ils exécutent
 - Oui
 - Non
- c. Ces mêmes taches sont vérifiées par un cadre hiérarchique
 - Oui
 - Non

Q2 Division vertical

- a. Chaque employé de l'entreprise a une à tache spécifique à son niveau hiérarchique
 - Oui
 - Non
- b. Les taches les plus importantes sont donne aux cadres
 - Oui
 - Non

Q3 Salaire au rendement :

- a. Les commerciaux sont payés à la commission
 - Oui
 - non
- b. Les employés perçoivent une augmentation en cas de hausse de la productivité
 - Oui
 - non
- c. On pratique un système de paiement à la pièce dans certaine tache
 - Oui
 - Non

Q4Unité de commandement :

- a. Un subordonné ne répond de ses actes qu'a son seul supérieur hiérarchique
 - Oui
 - Non
- b. La prise de décision et la planification est dédié à la direction
 - Oui
 - Non
- c. Le manque de discipline est souvent sujet à des sanctions
 - Oui
 - Non
- d. L'entreprise utilise des règles et des codes spécifiques pour effectuer des taches
 - Oui
 - Non
- e. L'entreprise est régie par des règles de conduite et de procédure auquel tous les différents niveaux hiérarchiques doivent respecter
 - Oui
 - non

Q5Relations humaine

- a. Mon entreprise fait en sorte de combattre toute forme de morosité
 - Oui

- non
- b. Mon entreprise fait en sorte de créer des groupes de travail symbiotique
 - Oui
 - non
- c. Il y a dans notre entreprise de la récompense du style employé du mois pour récompenser la productivité des employés
 - Oui
 - non

Q6 Théorie X et Y du travail de Douglas et Mac Gregor

- a. Les employés doivent être contrôlés, dirigés et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs
 - Oui
 - non
- b. Les employés, préfèrent être dirigés, souhaitent éviter les responsabilités, ont relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité
 - Oui
 - Non

Q7 Théorie bi-factorielle de Mintzberg

- a. L'absence des : bonnes relations avec les supérieurs et les subordonnés, des avantages sociaux et du salaire, des conditions matérielles du travail peuvent contraindre la bonne santé des relations humaines au sein de l'entreprise
 - Oui
 - Non
- b. Les sources financières sont importantes à la motivation des employés par contre la possibilité de carrière, de la responsabilité, de considération obtenue après un travail bien fait présente de meilleur résultat
 - Oui
 - non

Q8 Vous êtes responsable de projet et vous ne parvenez pas à obtenir de vos collaborateurs qu'ils respectent leurs engagements sur les délais, et cela malgré plusieurs observations. Les tâches prévues ne sont pas réalisées à temps et les retards font systématiquement l'objet de justifications. (un problème de machine par exemple)

- Vous réalisez des interviews pour recueillir, puis analyser, les difficultés de vos collaborateurs. De surcroît vous faites une analyse, un diagnostic et des recommandations qui feront l'objet d'un rapport qui sera transmis à vos supérieurs ou vous cherchez une solution adéquate.
- Vous réunissez les membres de votre équipe et les laissez s'exprimer sur leurs difficultés, en se gardant bien d'analyser. Ensuite, vous les orientez vers un futur proche en leur proposant de définir « À quoi l'équipe souhaite réellement parvenir » c'est à dire les objectifs fixer.

Q9 Vous constatez une baisse de régime d'une équipe vous interpellez un membre de l'équipe, qui vous signale qu'il y a une mauvaise ambiance aux seins de vos collaborateurs, qui est due principalement à une mauvaise volonté de certains d'effectuer leurs tâches :

- Vous essayez de chercher qui sont les fautifs et ainsi réprimander, ou changer de poste à ses fauteur de trouble.
- Vous essayez de comprendre comment son comportement influence-t-il les autres membres du groupe et ensuite remédier au problème.

Q10 L'entreprise décide de changer l'outil de travail avec laquelle vous et votre équipe travailler :

- Votre premier réflexe est que vous essayez d'appréhender les réactions du type- pourquoi changer de logiciel alors qu'on travaille déjà si bien avec l'Excel- de vos collaborateurs, et de ce fait vous prenez vos dispositions à l'avance.
- Je laisse faire, et au fur à mesure je réglerai le problème en fonction des objectifs assignés.

Q11 Au vu de la crise sanitaire, la loi des finances 2021 prévoit : la réduction des impôts, la révision de leurs délais et la mise en place de prêts bancaires sans intérêt. Ces mesures a-t-elle changée la dynamique de travail dans votre entreprise, ou avezvous révisé votre stratégie de départ ?

- Oui
- Non

Q12 La pression syndicale influence-t-elle votre façon de manager ?

- Oui
- Non

Q13 Des personnes de votre équipe sont religieuse et pratiquante, Cela va-t-il impacter votre manière de travailler ?

- Oui
- non

Questionnaire sur la perception des managers

Q1 Pourriez-vous nous donner 3 critères qui selon vous un chef doit absolument avoir?

.....
.....
.....

Q2 Seriez-vous prêt à évaluer votre manager?

a. Il sait écouter

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

b. Il communique de manière claire et efficace avec tous les collaborateurs

- 1
- 2
- 3
- 4

➤ 5

c. Il est efficace dans la prise de décision

➤ 1

➤ 2

➤ 3

➤ 4

➤ 5

d. Il motive les collaborateurs pour qu'ils améliorent leurs capacités et connaissances

➤ 1

➤ 2

➤ 3

➤ 4

➤ 5

e. Il organise de manière efficace aussi bien les programmes de travail que les ressources nécessaires

➤ 1

➤ 2

➤ 3

➤ 4

➤ 5

f. Il implique les collaborateurs dans les prises de décision

➤ 1

➤ 2

➤ 3

➤ 4

➤ 5

g. Il a des talents de leader

➤ 1

➤ 2

➤ 3

➤ 4

➤ 5

- h. Il explique clairement les objectifs attendus et cela donne du sens au travail effectué
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

- i. Il a des qualités humaines qui le « rapproche » des collaborateurs
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

- j. Il est un référent technique
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

Q3 En règle générale pensez-vous que le management est bien pratiqué en Algérie ?

- Oui
- Non

Résumé

FARES Fodil et DERRADJI Nassim, « vers la faillite de la pensée managériale en Algérie », enquête de terrain réalisée au niveau de quatre entreprises : entreprise portuaire de Bejaia, Beni Saf water Company, COGB LABELLE, AB CUISINES PLUS. Mémoire de master, spécialité management, faculté SEGC, université Abderrahmane Mira Bejaia.

Ce mémoire a pour objet l'étude des causes préalable, qui mène le management en Algérie a sa faillite.

On s'est basé sur l'ACP sur plusieurs catégories pour identifier les causes qui conduisent a la faille managériale.

Ce travail nous a ainsi permis d'apprécier la réalité du management en Algérie, sa complexité, les problèmes rencontrer par nos pairs et ainsi sortir du cadres théorique dans laquelle nous étions enfermer.

Mots-clés : management, Algérie, faillite, Analyse.

Summary

FARES Fodil and DERRADJI Nassim, « towards the bankruptcy of managerial thinking in Algeria », field survey carried out at the level of four Companies : port company of Bejaia, Beni Saf water Company, COGB LABELLE, AB CUISINES PLUS. Master's thesis, management specialty, SEGC faculty, Abderrahmane Mira Bejaia university.

The purpose of this thesis is to study the prior causes, which leads management in Algeria to bankruptcy.

We used the PCA on several categories to identify the causes that lead to the managerial failure.

This work thus allowed us to appreciate the reality of management in Algeria, its complexity, the problems encountered by our peers and thus get out of the theoretical framework in which we were locked.

Keywords : management, Algeria, Bankruptcy, Analysis.