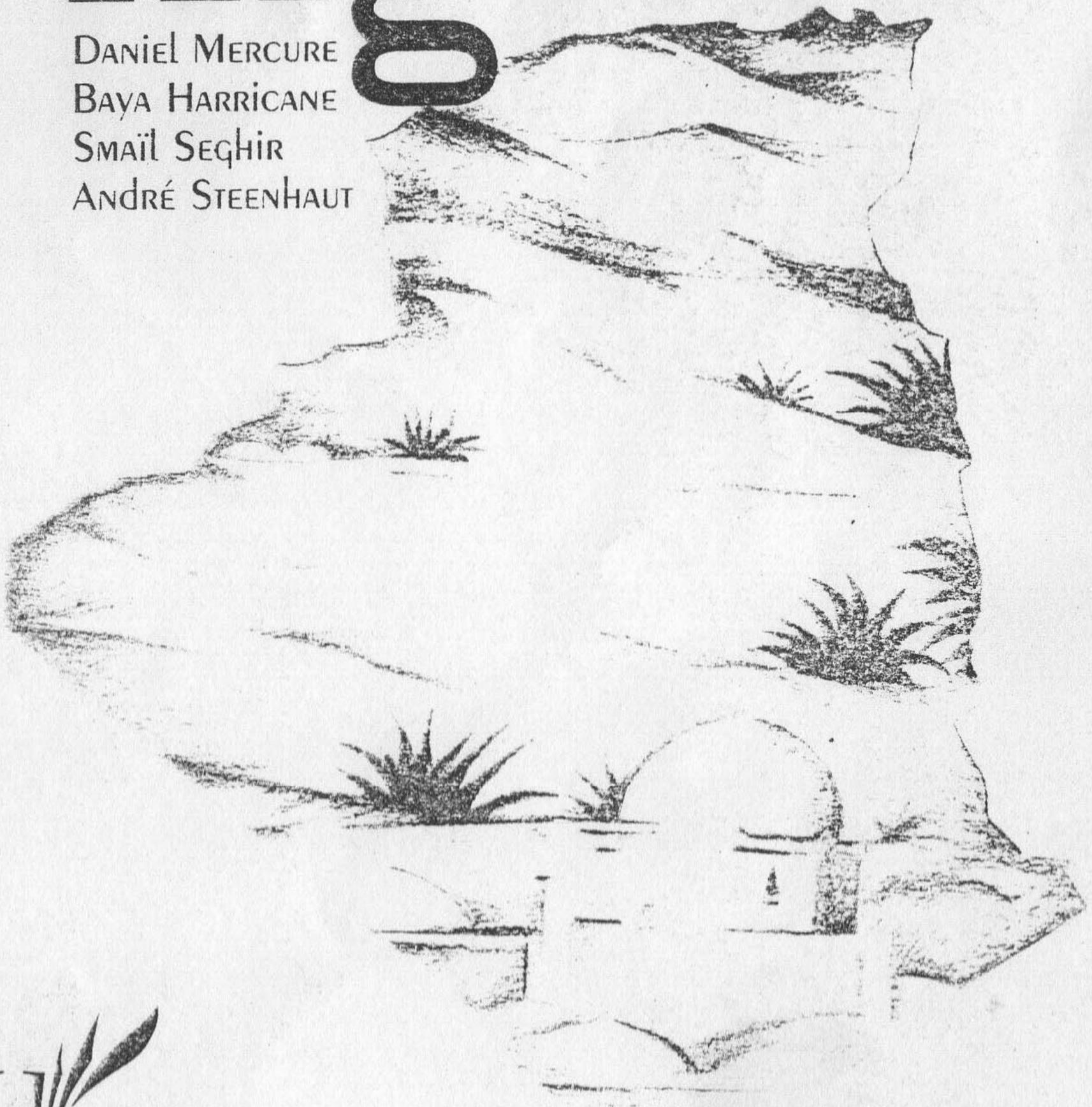


CULTURE ET GESTION

EN
Algérie

DANIEL MERCURE
BAYA HARRICANE
SMAIL SEGHIR
ANDRÉ STEENHAUT



Harmattan

هام:

إن هذه النسخة من الكتاب مخصصة فقط
للأفراد الذين ليس بإمكانهم الحصول على
النسخة الأصلية (الورقية).



<http://dz-sociologie.blogspot.com>



<http://facebook.com/dz.sociologie>

Daniel Mercure (sous la direction de)
Culture et gestion en Algérie

Diffusion Europe, Asie et Afrique:
L'Harmattan
5-7, rue de l'École Polytechnique
75005 Paris
FRANCE
33 (1) 43.54.79.10

Diffusion Amériques:
Harmattan Inc.
55, rue St-Jacques
Montréal
CANADA
H2Y 1K9
1 (514) 286-9048

Couverture: Olivier Lasser

Sauf à des fins de citation, toute reproduction,
par quelque procédé que ce soit, est interdite sans
l'autorisation écrite de l'éditeur.

© Harmattan Inc., 1997
ISBN: 2-89489-014-1

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

1 2 3 4 5 01 00 99 98 97

DANIEL MERCURE
BAYA HARRICANE
SMAIL SEGHIR
ANDRÉ STEENHAUT

CULTURE ET GESTION
EN

ALGÉRIE

PRÉFACE DE RENAUD SAÏNSAULIEU

Harmattan
55, rue St-Jacques Montréal
Canada H2Y 1K9

L'Harmattan
5-7, rue de l'École Polytechnique
75005 Paris France

TABLE DES MATIÈRES

<i>REMERCIEMENTS</i>	7
<i>PRÉFACE DE RENAUD SAINSAULIEU</i>	11
<i>INTRODUCTION</i>	15
CHAPITRE PREMIER : ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ ...	19
1. L'Algérie	19
2. Culture et gestion	24
CHAPITRE II : FONDEMENTS CULTURELS	31
1. Formes d'orientation aux valeurs	31
1.1 La nature, l'être, l'action et le temps .	31
1.2 Sens communautaire et espace public	36
2. Dimensions culturelles structurantes en milieu de travail	44
2.1 Mentalité communautaire, distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude selon cinq zones socioéconomiques	50
Chapitre III : FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..	63
1. Formes d'orientation au travail	63
2. Facteurs de motivation	66
3. Facteurs de satisfaction au travail	72
4. Fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie	74

<i>Chapitre IV:</i>	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	79
1.	Taille des entreprises	79
2.	Mode de propriété des entreprises	83
3.	Partenariat avec les entreprises étrangères	88
4.	Structure organisationnelle	90
5.	Structure organisationnelle et subcultures	96
<i>CHAPITRE V:</i>	MODE DE GESTION	99
1.	L'autorité: le supérieur immédiat et les dirigeants d'entreprise	99
2.	Le style de direction	106
3.	Prise de décision et formes de participation	113
4.	Gestion des conflits	121
<i>CHAPITRE VI:</i>	LE CHANGEMENT	127
1.	Mobilité et attitudes à l'égard du risque	127
1.1	Mobilité professionnelle et géographique	127
1.2	Attitudes à l'égard du risque	129
2.	Changement des comportements en milieu de travail	134
<i>SYNTHÈSE:</i>	LES CINQ PILIERS D'UN NOUVEAU MODÈLE DE GESTION	139
<i>ANNEXE 1:</i>	LA MÉTHODOLOGIE	147
<i>ANNEXE 2:</i>	LE QUESTIONNAIRE	153
<i>LISTE DES FIGURES</i>		173
<i>LISTE DES GRAPHIQUES</i>		175
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>		177
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>		181

PRÉFACE

Que peut apporter le travail du sociologue à des populations qui, secouées par la tourmente, s'interrogent sur l'avenir de leur société ? D'une certaine manière, la réponse est toujours la même : le sociologue fait appel à sa science afin de mieux comprendre les dynamiques de la socialisation qui contribuent à renouer le lien social.

Il faut se rappeler que par le passé, la famille, l'école, la religion et l'État constituaient les principales institutions génératrices de la construction des solidarités humaines et de l'édification du sens. Nos travaux sur la France aux prises avec la crise de l'emploi, comme ceux sur la Pologne des années 1980, alors en pleine période de mutation socio-économique, ont montré toutefois que l'entreprise revêt de plus en plus d'importance comme lieu de socialisation secondaire, c'est-à-dire qu'elle favorise la recomposition du lien social chez les femmes et les hommes qui ont plus ou moins perdu leurs anciens repères identitaires, notamment ceux de la citoyenneté ou de la famille*. De telles observations nous apparaissent fort pertinentes au moment où la question de l'identité se pose de manière aussi cruciale dans les sociétés en transition, comme c'est le cas pour l'Algérie.

Le sociologue, toujours attentif à la grande dynamique « communauté-société » fondatrice de civilisation, doit

* R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990. Aussi, W. Adamski et al., *La Pologne en temps de crise*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1988. Voir également, T.N. Lowit, D. Martin, N. Mauchamp et al., *Modernisation des entreprises en France et en Pologne : les années 1980*, Paris, L'Harmattan, 1996.

nous aider à mieux connaître les structures sociales qui contribuent à accroître la socialisation, surtout en situation de crise. Or, depuis la période de grande croissance des organisations, l'entreprise s'avère de plus en plus un lieu de construction des rapports d'échange, de complémentarité des rôles, de communication intense et de participation active des individus à des efforts collectifs.

Les sociologues des organisations ont rendu compte de ce phénomène en termes de jeux d'acteurs, tandis que ceux des relations professionnelles l'ont analysé en termes de régulations négociées entre partenaires sociaux. Quant aux sociologues plus intéressés par l'étude des luttes sociales, ils ont plutôt examiné la formation de mouvements sociaux, alors que les observateurs de la crise des entreprises se sont penchés sur la vie des groupes participatifs. Chose certaine, en France, en Allemagne, en Pologne, au Portugal, au Québec et ailleurs, on retrouve toujours le même phénomène : la société et l'entreprise entretiennent des relations étroites lorsque celles-ci traversent de fortes périodes de turbulence économique et sociale.

C'est dans cette perspective qu'il faut apprécier l'apport extrêmement important de l'ouvrage de Daniel Mercure et de ses collègues. De fait, *Culture et gestion en Algérie* nous présente les preuves scientifiques du rôle socialisateur de l'entreprise, en particulier dans le cas de l'Algérie des années 1990. Il s'agit ici d'une authentique « sociologie des périodes de crise » en ce qu'elle nous permet de comprendre, preuves statistiques à l'appui, la manière dont les différentes catégories de personnel vivent leur rapport à l'entreprise en de telles circonstances. Plus précisément, on découvre dans cet ouvrage une lecture fort suggestive de l'entreprise en tant que source de relations internes entre les collègues, de même qu'entre ces derniers et leur famille, mais également en tant que lieu de formalisation des rapports d'autorité et de gestion.

Les auteurs adoptent un point de vue encore plus vaste en comparant les traits culturels des salariés algériens avec ceux des travailleurs d'autres pays. Aussi sont-ils en mesure de situer le caractère profondément original des formes de socialisation de l'entreprise algérienne dans un contexte de grande insécurité. En regard des travaux déjà

anciens de l'anthropologie sociale, travaux effectués à la fin de la période de la colonisation auprès de populations fortement différenciées en raison de leurs caractéristiques régionales, la recherche dirigée par Daniel Mercure montre à quel point la socialisation vécue au sein de l'entreprise rapproche les groupes sociaux. À l'instar des pays industrialisés depuis plusieurs générations, il apparaît que l'entreprise algérienne accomplit son œuvre profonde de rassemblement. Cependant, une telle dynamique de rassemblement doit aujourd'hui fonder le travail et les principes d'organisation sur des valeurs et des attentes propres à toutes les catégories de travailleurs. Sur ce plan, l'excellente recherche empirique effectuée en Algérie par Daniel Mercure et ses collaborateurs se présente comme un modèle de programme scientifique à suivre et comme un réservoir de connaissances d'une grande richesse susceptible de guider l'action des gestionnaires. Ceux-ci y trouveront des réponses précises à leurs interrogations légitimes sur les effets de la socialisation par le travail dans les entreprises algériennes.

Renaud Sainsaulieu

INTRODUCTION

L'une des découvertes contemporaines les plus importantes des sciences de la gestion est la mise au jour du fait qu'il n'existe pas de principes universels qui guident la gestion des femmes et des hommes en entreprise.

En effet, il apparaît que les formes de gestion les plus performantes ne sont pas celles qui se conforment au principe du *one best way*, mais plutôt celles dont les pratiques s'inspirent de l'univers matériel et symbolique propre aux groupes à l'œuvre en entreprise. Cet univers est caractérisé par un ensemble de manières plus ou moins stables de penser et de sentir, de vivre, d'agir et de réagir. C'est ce qu'il est convenu d'appeler la culture.

Toutefois, du moins dans plusieurs sociétés en transition, dont l'Algérie, le rôle de la culture est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des modèles de gestion mis en œuvre. De fait, les modes d'organisation des entreprises et de direction du personnel dans les sociétés en transition sont souvent fondés sur des théories de gestion élaborées selon des principes aux prétentions universelles dans les pays industriellement avancés.

C'est à l'occasion de leurs nombreuses interventions portant sur des restructurations d'entreprises et la mise en place de nouveaux modèles de gestion que les responsables d'ENORI ont observé, dans les entreprises algériennes, la présence d'un hiatus profond entre les modes de gestion et la culture ambiante. Aussi avons-nous jugé opportun d'entreprendre une étude systématique des rapports étroits entre culture et gestion en Algérie.

C'est à partir des résultats de cette étude que nous avons élaboré le projet de rédiger le présent ouvrage. L'objectif poursuivi est de mettre à la disposition, tant des chercheurs que des dirigeants d'entreprises algériennes, un corps de connaissances sur lequel ils puissent s'appuyer afin d'améliorer l'efficacité des entreprises par le biais d'une meilleure utilisation des ressources humaines. Pour ce faire, il nous a semblé opportun de repérer les valeurs culturelles sur lesquelles les gestionnaires pourraient asseoir l'organisation des activités de travail.

Dès 1989, ENORI a lancé une première étude sous la forme d'une recherche qualitative intitulée *Culture et Management en Algérie*¹. L'enquête en question a d'abord permis de construire un corps d'hypothèses sur les caractéristiques socioculturelles du monde du travail algérien, puis de repérer différentes pistes de recherche afin d'évaluer les attentes des salariés dans le domaine de l'organisation et de la gestion du travail. L'hypothèse centrale qui découle de cette étude qualitative peut être formulée de la façon suivante : 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.

Afin de vérifier une telle hypothèse, il nous a paru nécessaire de mener une étude systématique. L'ouvrage que l'on va lire s'inspire des résultats d'une vaste enquête quantitative, lesquels ont été présentés à plusieurs auditoires de dirigeants d'entreprises et de chercheurs algériens.

Pour effectuer la présente recherche, ENORI, alors sous la direction de Smaïl Seghir, s'est associée au Groupe Léger et Léger, représenté par son premier vice-président, André Steenhaut. La direction scientifique du projet a été confiée à Daniel Mercure, professeur agrégé au Département de sociologie de l'Université Laval de Québec. Les activités de recherche sur le terrain ont été menées par une équipe d'analystes et d'enquêteurs dirigée par Baya Harricane, directrice du Service Formation des consultants à ENORI au moment de l'enquête.

1. ENORI, *Culture et management en Algérie : étude qualitative*, Alger, rapport de recherche, 1991.

L'objectif visé par l'étude n'est pas tant d'obtenir une évaluation précise des milieux de travail considérés que de repérer les modes de gestion souhaités par les salariés algériens, et surtout de mettre en relation ces modes de gestion avec les modèles culturels partagés par l'ensemble des salariés et des subcultures qui composent la société algérienne.

Comme nous le verrons tout au long du présent ouvrage, l'enquête révèle deux faits essentiels. Premièrement, que l'entreprise algérienne est marquée par un fort hiatus culturel. Un tel phénomène désigne l'entreprise dont les éléments de structure, les modes de gestion et les systèmes de commandement sont en désaccord avec la culture ambiante et avec celle de ses travailleurs². Deuxièmement, qu'il existe une forte homologie entre les fondements culturels de la société algérienne et les modes de gestion souhaités par l'ensemble des salariés, ce qui revient à dire qu'il existe un modèle implicite de gestion de type algérien. Ce livre en présente les grandes lignes directrices.

Les thèmes retenus aux fins de notre analyse sont au nombre de cinq, regroupés en autant de chapitres : les fondements culturels de la société algérienne (chapitre 2) ; les fondements de la gestion des ressources humaines (chapitre 3) ; la structure organisationnelle souhaitée par les salariés algériens (chapitre 4) ; les modes de gestion les mieux adaptés aux valeurs culturelles ambiantes (chapitre 5) ; et enfin les facteurs qui sont à la source du changement des comportements en milieu de travail (chapitre 6). Tout d'abord, le chapitre premier présente

2. Hiatus culturel et non décalage culturel (*culture lag*). En effet, à la différence de ce dernier concept élaboré par W. F. Ogburn, celui de hiatus culturel ne désigne pas un rythme différencié de transformation entre deux ou plusieurs phénomènes observés dans une dynamique de changement global. Le concept proposé témoigne uniquement d'un fossé culturel entre deux ensembles de faits sociaux, sans pour autant présupposer que l'un des deux ensembles soit appelé à se généraliser, voire à imposer sa dynamique à l'autre. Sur le concept de décalage culturel, voir W.F. Ogburn, *On Culture and Social Change*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, chap 7.

un survol de l'histoire de l'Algérie, de même que les principales dimensions retenues pour chacun des grands thèmes.

CHAPITRE PREMIER

ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ

1. L'Algérie

Deuxième pays africain par sa superficie, l'Algérie est située au Nord du continent, entre le Maroc et la Tunisie. Peuplée dès la fin de la Préhistoire par les peuples berbères³, l'Algérie fait partie de cette région que les Français appellent l'Afrique du Nord et les Arabes, le Maghreb. Ces deux dénominations traduisent fort bien l'originalité de cette région qui n'est pas tout à fait l'Afrique et se distingue assez nettement de l'Orient : le Maghreb n'est-il pas l'Occident des Arabes ? De fait, l'Algérie est un pays que la géographie, l'histoire et la culture ont arrimé solidement au monde méditerranéen.

Les côtes de l'Algérie qui s'étendent sur plus de mille kilomètres sont à moins de 800 kilomètres de Marseille, de Rome ou de Barcelone. Baignée, d'Est en Ouest, par la Méditerranée, l'Algérie en a le relief, fait de rudes massifs montagneux couverts de forêts d'oliviers, de chênes et de cèdres, de rares plaines côtières fertiles et de vastes plateaux, souvent arides. Elle a aussi le climat

3. Comme le souligne André Julien, les Berbères ne se donnaient pas eux-mêmes ce nom. Ce sont plutôt les Romains qui, les jugeant étrangers à leur civilisation, les ont qualifiés de « Barbares ». Quant aux Berbères, ils « se désignaient souvent du nom d'Amazigh qui signifiait les "hommes libres", puis les "nobles", et s'appliquait à plusieurs tribus dès avant l'occupation romaine ». Voir C.-A. Julien, *Histoire de l'Afrique du Nord*, Paris, Payot, 1978, p. 10.

de la Méditerranée, alternant des étés chauds, parfois torrides, et des hivers où, en montagne, la température peut parfois descendre jusqu'à moins 15 degrés Celsius.

C'est au Nord que se trouve concentrée la majorité de la population. Au Sud, le reste du pays correspond au Sahara, vaste désert très faiblement peuplé mais qui recèle les plus grandes richesses de l'Algérie : les gisements d'hydrocarbures.

Depuis la chute de Carthage, en 146 av. J.-C., l'histoire de l'Algérie et celle des dynasties berbères qui règnent alors sur cette région de l'Afrique se confondent avec l'histoire de l'empire romain jusqu'à sa chute, au V^e siècle. La période romaine coïncide avec l'avènement de la chrétienté dont l'Algérie était alors un pôle de rayonnement majeur. En effet, le christianisme a été influencé par de nombreux penseurs nés en Afrique du Nord, tels Tertullien, né à Carthage (vers 160 ap. J.-C.) où il meurt vers 240 ap. J.-C., saint Cyprien, né aussi à Carthage au début du III^e siècle et mort en martyr en 258, ou encore saint Augustin, né en 354 à Tagasthe, aujourd'hui Souk-Ahras, et décédé en 430 à Hippone, aujourd'hui Annaba, deux villes de l'Est algérien. Lors du Concile de Carthage, en 535, on ne compte pas moins de 1 000 évêques en Afrique du Nord, ce qui illustre l'importance de la christianisation de la région à l'époque.

La domination vandale (429-533) a été suivie par l'avènement de l'Islam, introduit en Afrique du Nord lors des conquêtes Arabes, à partir de 660. L'Islam a fortement modelé la société algérienne. Malgré une résistance farouche opposée par les populations berbères, la civilisation arabo-musulmane allait être la civilisation dominante en Afrique du Nord. Son âge d'or se situe en Espagne du XI^e au XV^e siècle, soit durant le règne des rois arabes qui ont fondé des royaumes à Grenade, Séville, Valence et Cordoue. Par ailleurs, l'Afrique du Nord a participé de façon significative à l'essor de la civilisation musulmane par ses penseurs dont l'un des plus illustres est Ibn Khaldoun, né en Tunisie vers 1330. De façon plus générale, la région a également participé à l'essor de cette civilisation non seulement par son apport humain et matériel, mais aussi à cause du rôle joué par l'Afrique du Nord, notamment l'Algérie, comme terre de repli de la

civilisation musulmane après la reconquête de l'Espagne par les Rois catholiques.

Pendant les trois siècles qui suivent la prise de Grenade en 1492, l'Algérie passe sous l'influence de l'Empire Ottoman. C'est avec l'arrivée des Turcs que ce pays connaît ses frontières actuelles. Grâce au développement de sa marine, l'Algérie est entrée dans le commerce international moderne qui commençait à se développer en Méditerranée. Alger est alors devenue un pôle économique important traitant, entre autres, avec les villes portuaires de Venise, Gênes, Livourne, Alicante, Naples et Raguse. À cette époque, Alger constituait une puissance navale de premier ordre qui a joué un rôle majeur dans l'« Industrie de la course », course aux nouveaux produits qui se livrait alors en Méditerranée. Au delà du commerce de l'or africain, spécialité traditionnelle des marchands d'Afrique du Nord, l'Algérie était très active dans le commerce des céréales, de l'huile, de la laine, du miel, de la cire, des peaux et aussi de certains produits manufacturés. À titre d'illustration, la ville de Tlemcen, dans l'Ouest algérien, compte à elle seule plus de 4 000 métiers à tisser au XII^e siècle.

Dans la foulée de son essor économique, l'Algérie revient au centre des grands conflits de l'époque et attire les convoitises des puissances militaires qui veulent s'en assurer la domination. L'Espagne occupe la ville d'Oran pendant près de deux siècles, mais Charles Quint échoue devant Alger en 1541. Par la suite, de nombreuses autres expéditions sont tentées par les puissances maritimes européennes jusqu'à la prise d'Alger par les Français en 1830.

Le débarquement des Français en 1830 et l'occupation qui s'en est suivie ont deux effets majeurs sur l'évolution sociopolitique du pays. D'abord et de façon encore plus nette que sous l'occupation turque, l'occupation française donne sa configuration actuelle à l'Algérie et lui imprime une évolution autonome par rapport au reste de l'Afrique du Nord. Ensuite, l'occupation française ayant été suivie par une colonisation de peuplement, le pays se trouve soumis à un choc culturel majeur. Au moment de l'indépendance en 1962, le pays compte plus d'un million de Français sur une population totale de 10 millions.

Certes, l'occupation française, qui a duré 132 ans, a introduit l'Algérie à la modernité. Le pays en est sorti profondément bouleversé : il hérite d'une organisation politique centralisée, d'une économie dépendante et d'un tissu social déstructuré. Au terme d'une terrible guerre d'indépendance qui dure plus de sept ans, le nouveau pouvoir politique inscrit son action dans une optique socialisante, imprimant à l'Algérie un modèle de développement étatique et centralisateur, calqué sur celui des « démocraties populaires » de l'Europe de l'Est.

Pendant près de 30 ans, le développement économique du pays repose sur la mise en place de structures étatiques : entreprises monopolistiques dans les secteurs de la production, de la distribution et des services, collectivisation des terres et intensification de l'investissement grâce aux recettes monétaires provenant de l'exportation des hydrocarbures.

Les recettes des hydrocarbures améliorent le niveau de vie de la population de façon substantielle et accélèrent l'exode rural amorcé au lendemain de l'indépendance. Le tissu social traditionnel se désagrège et laisse place à une structure sociale mitigée marquée par l'essor d'une nouvelle catégorie de population que les sociologues algériens nomment les « rurbains », nouveaux citoyens empreints de leur culture rurale traditionnelle.

La plupart des entreprises algériennes étatiques, qui constituent plus de 80 % du potentiel économique national, bénéficient d'une situation de monopole. Elles se sont développées à l'écart de la dynamique concurrentielle des marchés internationaux. Ces entreprises, gérées selon un modèle centralisé, bureaucratique, uniforme et rigide, arrivent difficilement à se restructurer, à mobiliser leurs ressources et à atteindre un niveau d'efficacité assez élevé pour s'insérer dans la concurrence internationale.

À partir de 1986, l'État algérien se trouve aux prises avec des difficultés de financement des importations destinées à la consommation et au fonctionnement de l'appareil de production, surtout en raison de l'effondrement des cours des hydrocarbures qui représentent encore en 1997 plus de 95 % des exportations du pays. Cette situation économique est, dans une grande mesure, à l'origine

des graves troubles civils qui ont éclaté en octobre 1988 et qui ont amené le pouvoir politique à de difficiles remises en cause, telles que la réforme constitutionnelle de 1989 et l'introduction du pluralisme politique, la modification du statut des entreprises étatiques, désormais soumises au régime du droit privé, ou encore la mise en application de mesures destinées à promouvoir une économie de marché. Sur ce dernier aspect, mentionnons, en guise d'illustration, le nouveau code du commerce, la loi sur les prix, ou encore la loi sur les investissements qui autorise désormais les apports sans limites de capitaux privés, locaux ou étrangers.

En 1994, l'Algérie se trouve dans l'obligation de négocier le rééchelonnement de sa dette avec le Fonds monétaire international (FMI). L'opération est suivie par la mise en œuvre d'un programme d'ajustement structurel destiné à accélérer la libéralisation de l'économie.

Au milieu des années 1990, les ratés économiques de l'Algérie sont conjugués à une situation sociale explosive caractérisée par l'effondrement du pouvoir d'achat des populations défavorisées et des classes moyennes, une monnaie plusieurs fois dévaluée et la spéculation qui sévit sur les marchés parallèles. En outre, le taux de chômage dépasse 30 % et les problèmes de logement et d'éducation deviennent aigus dans un contexte marqué par une croissance démographique qui est l'une des plus élevées au monde. On imagine la gravité des tensions à venir lorsque l'on sait que près de 85 % des chômeurs ont moins de 30 ans et que cette tranche d'âge constitue 75 % de la population algérienne.

La crise politique que connaît l'Algérie à partir de la fin des années 1980 est liée de près aux fortes tensions économiques et sociales qui caractérisent le pays. Cette crise l'a mené à une situation proche de la guerre civile. Toutefois, une telle situation n'est peut-être que la partie visible d'une crise plus profonde, celle d'une société forgée depuis la nuit des temps et laminée par de multiples courants culturels qui l'ont travaillée dans ses éléments constitutifs essentiels, tels la langue, la religion et le mode de vie. La solution aux problèmes actuels de l'Algérie ne se trouve pas dans les traités d'économie politique. À notre sens, elle réside plutôt dans l'écoute des

Algériens eux-mêmes, dans la richesse de leur diversité socioculturelle, dans le questionnement de leurs attentes, notamment celles qui concernent le monde du travail.

2. Culture et gestion

La réalité socioculturelle singulière de l'Algérie, conjuguée aux écueils économiques et aux difficultés qu'éprouvent en ce moment les entreprises à restructurer leurs modes de gestion posent avec acuité le problème des rapports complexes entre gestion et culture dans ce pays. D'où la pertinence de cette étude dont l'objectif est de repérer, pour la société algérienne, des formes de gestion en accord avec sa culture ambiante. Afin d'y parvenir, nous allons d'abord tenter de dégager les principales valeurs partagées par le monde du travail algérien, puis de déceler les modes de gestion souhaités par les travailleurs.

Dans ce but, nous avons réalisé une vaste enquête par sondage auprès d'un échantillon de 1 052 salariés algériens. L'enquête a pour support un questionnaire composé de 41 questions et de 122 variables. Le questionnaire a été administré sous la forme d'entretiens entre le 19 janvier et le 20 février 1993.

L'échantillon est représentatif des salariés algériens qui exercent leur métier ou leur profession dans les entreprises publiques nationales, les entreprises publiques locales et les entreprises privées. Les administrations publiques, les membres des forces de l'ordre ainsi que les travailleurs agricoles ont été exclus de l'échantillon. La méthodologie de l'enquête est présentée à l'annexe 1 et le questionnaire à l'annexe 2.

Comme nous l'avons déjà indiqué, les thèmes retenus aux fins de cette étude sont au nombre de cinq : les fondements culturels de la société algérienne, les fondements de la gestion des ressources humaines, la structure organisationnelle, le mode de gestion et le changement. Chacun de ces thèmes regroupe un certain nombre de dimensions et de sous-dimensions dont la configuration d'analyse suit la logique que l'on détaille ci-après.

Les fondements culturels ont été analysés à partir de questions portant sur les « formes d'orientation aux

valeurs»⁴. Celles-ci renvoient aux grands défis que chaque culture doit relever, soit ses rapports à la nature, au temps, à l'espace, à la nature humaine, à l'action et à la société. Cette première analyse est complétée par l'étude des dimensions culturelles structurantes en milieu de travail. Celles-ci sont examinées par le biais de trois grandes variables, lesquelles s'inspirent des travaux de Hofstede : le sens communautaire, la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude⁵.

L'examen du mode de gestion des ressources humaines souhaité repose sur l'analyse de trois variables qui permettent de dégager l'*éthos* du travail, les facteurs de motivation et la hiérarchie des valeurs, soit les formes d'orientation au travail, les facteurs de motivation et les facteurs de satisfaction liés à la tâche.

La structure organisationnelle jugée idéale par les salariés est examinée sous le prisme des cinq variables suivantes : la forme de propriété, la taille de l'organisation, le système de communication, le degré de formalisation des rôles et le degré de centralisation des décisions. Quant au mode de gestion recherché par l'ensemble des salariés, quatre variables principales ont été considérées, soit l'autorité, le style de gestion et de leadership, le mode de prise de décision et de participation, le mode de gestion des conflits.

Enfin, dans le but de découvrir les attitudes des salariés algériens à l'égard du changement, nous avons étudié les formes de mobilité, les attitudes à l'égard du risque, de même que les facteurs jugés les plus susceptibles de favoriser le changement des comportements en milieu de travail.

Lors de l'enquête, de nombreuses données de situation de type économique et sociodémographique ont été

4. E. R. Kluckhohn et N. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, New York, Row Peterson and Company, 1961.

5. G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage Publication, 1980. Publié en français par D. Bollinger et G. Hofstede, *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, Éditions d'Organisation, 1987. Nous ne retenons que trois des quatre grandes variables de Hofstede.

recueillies auprès des personnes interviewées : le secteur d'activité, le genre et la taille des entreprises, le lieu de résidence, le sexe et la situation familiale, le titre et la nature de l'emploi occupé, de même que le niveau de scolarité des salariés. Toutefois, en regard de l'objectif visé, cinq variables ont fait l'objet d'une attention particulière : l'origine culturelle, l'âge, le type d'emploi, le sexe et le niveau de scolarité. Elles seront à la source de toutes nos analyses. Les trois premières variables suscitent un certain nombre d'observations.

L'origine culturelle a été déterminée en considérant l'origine du père. Ce mode d'analyse a été mis au point après avoir consulté un groupe d'experts algériens. Une telle approche correspond à une réalité profonde dans la société algérienne dont les subcultures d'origine constituent un point d'ancrage réel et continu, même si les acteurs sociaux connaissent une forte mobilité géographique. Huit subcultures ont été ciblées par le groupe d'experts : Zone côtière, Hauts plateaux, Steppe, Sud, Monts de Kabylie, Monts des Aurès, Tlemcen-Maghnia-Sebdou et M'Zab. Celles-ci recoupent à la fois des cultures diversifiées et des aires géographiques distinctes. Aussi ces huit subcultures correspondent-elles à des espaces géographiques précis, à des réalités linguistiques souvent dissemblables et surtout à des modes de vie et à des enracinements historiques singuliers. Lors de l'analyse, nous avons dû regrouper certaines subcultures, dont le poids démographique peu élevé dans l'échantillon rendait impossible une analyse statistique fondée. Le regroupement retenu au regard des exigences statistiques et des affinités culturelles est le suivant : Zone côtière, Hauts plateaux-Monts des Aurès-Tlemcen-Maghnia-Sebdou, Monts de Kabylie, Sud-Steppe-M'Zab.

L'âge constitue une seconde variable clef dans l'examen de la réalité culturelle algérienne. Une telle affirmation repose sur deux faits : d'une part, la population a connu une très forte croissance démographique au cours des 25 dernières années, passant de 13,7 millions d'habitants en 1970 à plus de 25 millions en 1997. En raison de la structure démographique, les jeunes sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important dans les milieux de travail. D'autre part, la société algérienne a connu de

nombreux changements tout au long des 30 dernières années, si bien que la population active a été soumise à des modes de socialisation fort variés au cours des trois décennies. Il s'ensuit des différences culturelles importantes entre les classes d'âge. Ainsi, les personnes ayant moins de 34 ans ont été socialisées dans le système actuel ; elles ont bénéficié d'une formation plus professionnelle dans un univers social davantage arabophone et plus industriel. Les Algériens de 45 ans et plus ont été socialisés dans un contexte marqué par la colonisation française, par une formation qui était davantage de type académique et général, par un niveau de scolarisation des jeunes de 12 à 17 ans près de deux fois inférieur à ce qu'il est en 1997 et, enfin, par une structure sociale nettement moins industrialisée. Les Algériens entre 35 et 44 ans ont, pour leur part, été socialisés dans un système que l'on pourrait qualifier de mixte, c'est-à-dire à mi-chemin entre le système actuel et le système colonial.

Aux fins de l'analyse, les grandes catégories d'emploi ont été regroupées de la manière suivante : personnel de direction (direction supérieure et intermédiaire), maîtrise, personnel d'exécution (employé et ouvrier)⁶.

Examinons de façon plus détaillée la répartition de la population des salariés algériens selon les types d'entreprise, les titres d'emploi, les caractéristiques sociodémographiques, le lieu de résidence et l'origine culturelle (tableau 1). Cette répartition des salariés algériens selon les variables considérées amène trois observations.

6. Les catégories d'emploi retenues aux fins de cette étude tiennent compte de la configuration particulière du système d'emploi algérien, soit : direction supérieure (directeur général et directeur [n-1]), direction intermédiaire (chef de département [n-2], chef de service [n-3], cadre d'étude), maîtrise (chef de section [n-4]), exécution (employé, agent administratif, ouvrier qualifié et ouvrier opérateur). Le classement des catégories « maîtrise » et « exécution » varie d'une entreprise à l'autre. Aussi des instructions précises ont-elles été données aux enquêteurs sur les critères empiriques de classement.

TABLEAU 1

Tableau d'ensemble des salariés algériens

Entreprises	%	SEXE	%
GENRE D'ENTREPRISE		Féminin	9,1
Entreprise publique nationale	60,6	Masculin	90,9
Entreprise publique locale	31,5	SITUATION FAMILIALE	
Entreprise privée	7,9	Célibataire	28,3
SECTEURS D'ACTIVITÉ		Marié	70,0
Primaire	7,5	Veuf	0,3
Bâtiment et travaux publics	21,7	Divorcé	1,4
Secondaire léger	19,6	NOMBRE D'ENFANTS	
Secondaire lourd	16,9	Aucun	33,7
Tertiaire	34,2	Moins de cinq	40,6
TAILLE DES ENTREPRISES		Cinq et plus	23,9
De petite taille (1 à 99 employés)	18,1	Ne sait pas / Refus	1,8
De moyenne taille (100 à 499 employés)	29,7	NIVEAU DE SCOLARITÉ	
De grande taille (500 à 999 employés)	10,3	Sans diplôme	9,7
De très grande taille (+ de 1000 employés)	41,8	Primaire	29,2
EMPLOI		Secondaire	49,5
GENRE D'EMPLOI		Universitaire sans diplôme	1,9
Administratif	62,7	Universitaire avec diplôme	8,4
Productif	36,4	Ne sait pas / Refus	1,2
Ne sait pas	0,9	LIEU DE RÉSIDENCE	
TITRE D'EMPLOI		ET ORIGINE CULTURELLE	
Direction supérieure	4,2	LIEU DE RÉSIDENCE	
Direction intermédiaire	6,8	Zone côtière	58,9
Maîtrise	25,8	Hauts plateaux	22,0
Employé	23,2	Steppe	1,0
Ouvrier qualifié	13,7	Sud	3,2
Ouvrier opérateur (OS)	26,4	Monts de Kabylie	6,0
ENCADREMENT D'EMPLOYÉS		Monts des Aurès	2,9
Supervision d'employés	26,8	Tlemcen – Maghnia – Sebdou	4,6
Sans supervision d'employés	73,0	M'Zab	1,3
Ne sait pas	0,2	Ne sait pas/Autres/Refus	0,1
CARACTÉRISTIQUES		ORIGINE CULTURELLE	
SOCIODÉMOGRAPHIQUES		Zone côtière	31,0
ÂGE		Hauts plateaux	29,9
Moins de 25 ans	6,8	Steppe	2,7
25-34 ans	39,6	Sud	6,1
35-44 ans	29,6	Monts de Kabylie	18,6
45-54 ans	17,2	Monts des Aurès	3,3
55 et plus	6,8	Tlemcen – Maghnia – Sebdou	6,5
		M'Zab	1,2
		Ne sait pas/Autres/Refus	0,7

Premièrement, la répartition des employés selon le genre et la taille des entreprises présente une configuration particulière et significative: 65,8 % des entreprises publiques nationales ont plus de 1 000 employés; 55,9 % des entreprises publiques locales sont de taille moyenne (100 à 499 employés); 80,3 % des entreprises privées sont de petite taille (1 à 99 employés).

Deuxièmement, la répartition des hommes et des femmes salariés indique aussi une configuration singulière: 76,1 % des femmes salariées ont moins de 35 ans, contre 43,3 % des hommes.

Troisièmement, une analyse comparative de l'origine culturelle du père et du lieu de résidence révèle une forte migration géographique des salariés algériens: 40 % d'entre eux résident dans une aire culturelle différente de l'aire culturelle d'origine du père. En outre, 80 % de ces migrants se retrouvent en Zone côtière. En fait, cette zone constitue le plus grand pôle d'attraction migratoire. Notons que 47,5 % seulement de la main-d'œuvre salariée qui réside en Zone côtière est originaire de cette zone, contre 21,1 % qui provient de Kabylie et 19,7 % des Hauts plateaux. Le taux d'homogénéité culturelle des régions s'établit comme suit:

Monts de Kabylie	91,4 %
Steppe	90,5 %
Tlemcen-Maghnia-Sebdou	81,9 %
Hauts plateaux	79,1 %
Sud	79,1 %
Monts des Aurès	75,5 %
M'Zab	59,4 %
Zone côtière	47,5 %

Ainsi, comme le montre la répartition des taux d'homogénéité culturelle présentée ci-dessus, on observe que ce sont les aires culturelles du M'Zab et de la Zone côtière qui sont les moins homogènes, et celles de la Steppe et des Monts de Kabylie qui le sont le plus. Entre ces deux pôles se situent l'ensemble des autres aires culturelles.

CHAPITRE II

FONDEMENTS CULTURELS

L'étude des fondements culturels des salariés algériens est effectuée par le biais de l'analyse des formes d'orientation aux valeurs et des dimensions culturelles structurantes en milieu de travail.

L'examen des formes d'orientation aux valeurs permet de dégager les fondements culturels d'une société et son degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité eu égard aux valeurs fondamentales qui la caractérisent, soit ses rapports à la nature, au temps, à l'espace, à l'être, à l'action et à la société. En revanche, les dimensions culturelles structurantes en milieu de travail ouvrent la voie à l'analyse de certaines variables culturelles directement associées aux activités de travail, telles que la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et la mentalité communautaire.

1. Formes d'orientation aux valeurs

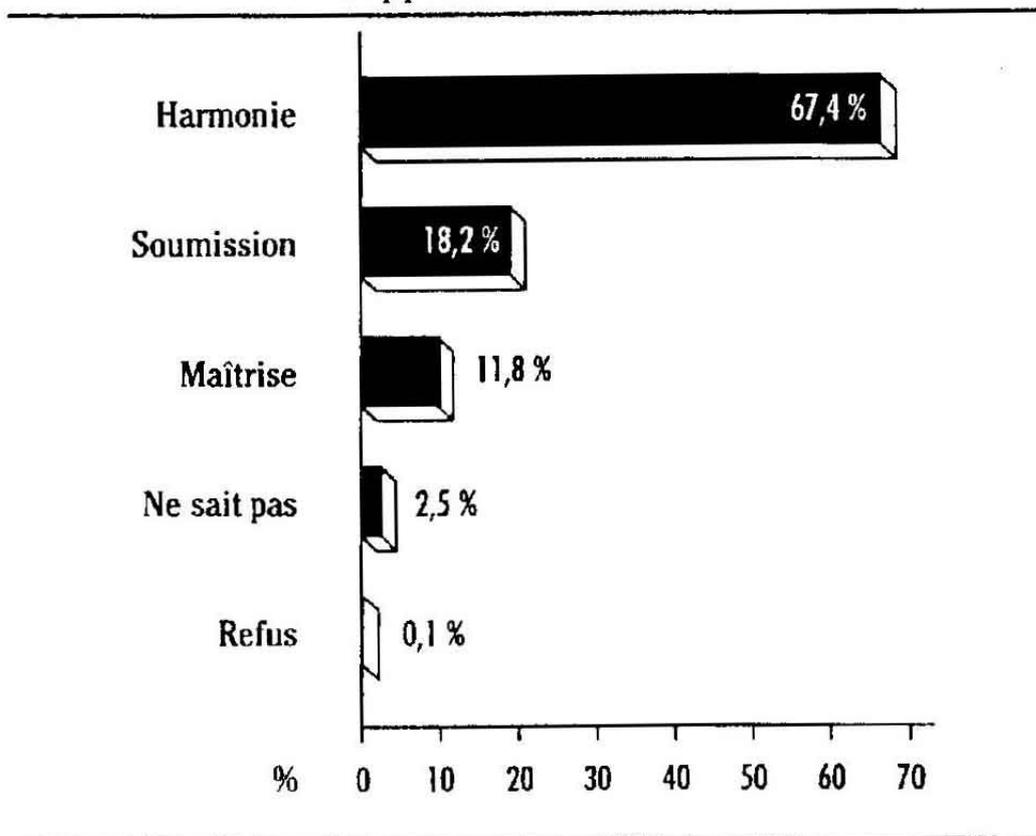
1.1 La nature, l'être, l'action et le temps

L'examen des graphiques 1, 2, 3 et 4 de répartition des orientations aux valeurs de la population des salariés algériens qui fait l'objet de la présente étude nous permet de tirer deux conclusions.

Premièrement, l'image d'une société des salariés algériens homogène se trouve démentie par l'analyse des formes d'orientation aux valeurs. Les principales lignes d'hétérogénéité culturelle concernent les rapports qu'entretiennent les salariés avec la nature, le temps, la nature humaine, de même que leurs formes d'orientation à

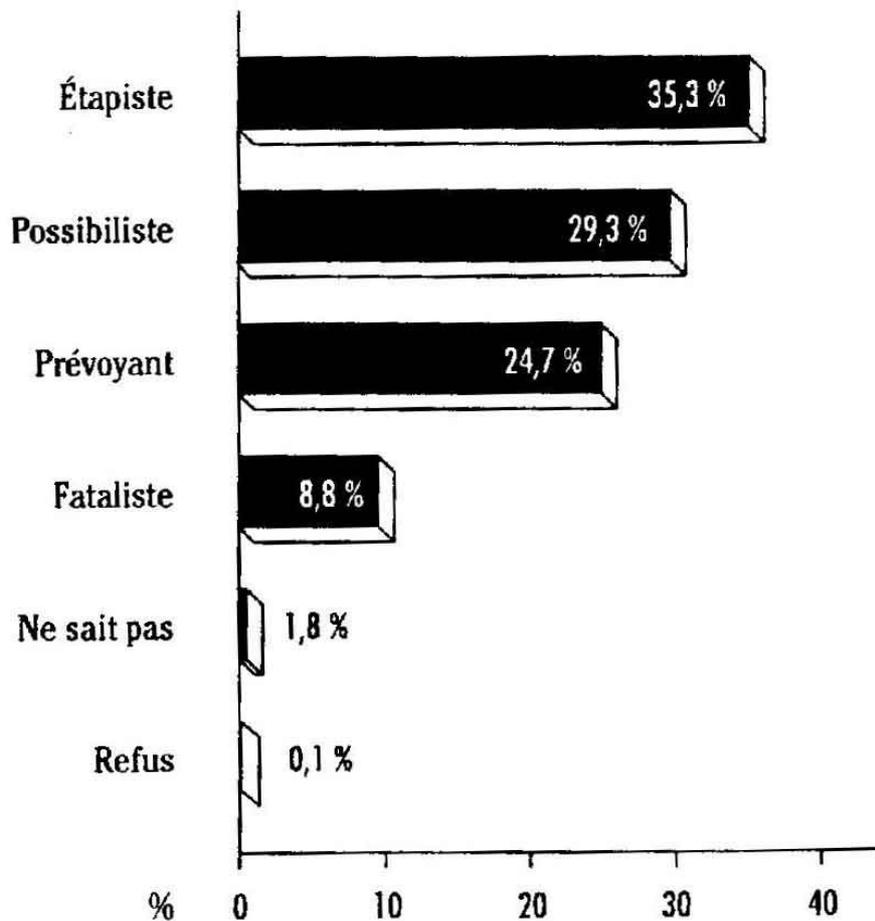
l'action. Malgré de telles divergences, nous notons des lignes de fond pour chacune des variables. Ainsi, 67,4 % des salariés algériens considèrent que l'être humain peut changer la nature, mais qu'il doit toujours la respecter, c'est-à-dire vivre en harmonie avec elle (graphique 1); 64,6 % des personnes interviewées soutiennent que l'on peut décider en partie de son avenir ou que l'on est maître de celui-ci (graphique 2, catégories étapiste et possibiliste); 60 % affirment qu'il est toujours possible de changer les hommes et 55,8 % privilégient un modèle d'orientation aux activités fondé sur la capacité de contrôler ses émotions et de se contrôler lorsque surviennent des événements importants (graphiques 3 et 4).

GRAPHIQUE 1
Rapports à la nature



GRAPHIQUE 2

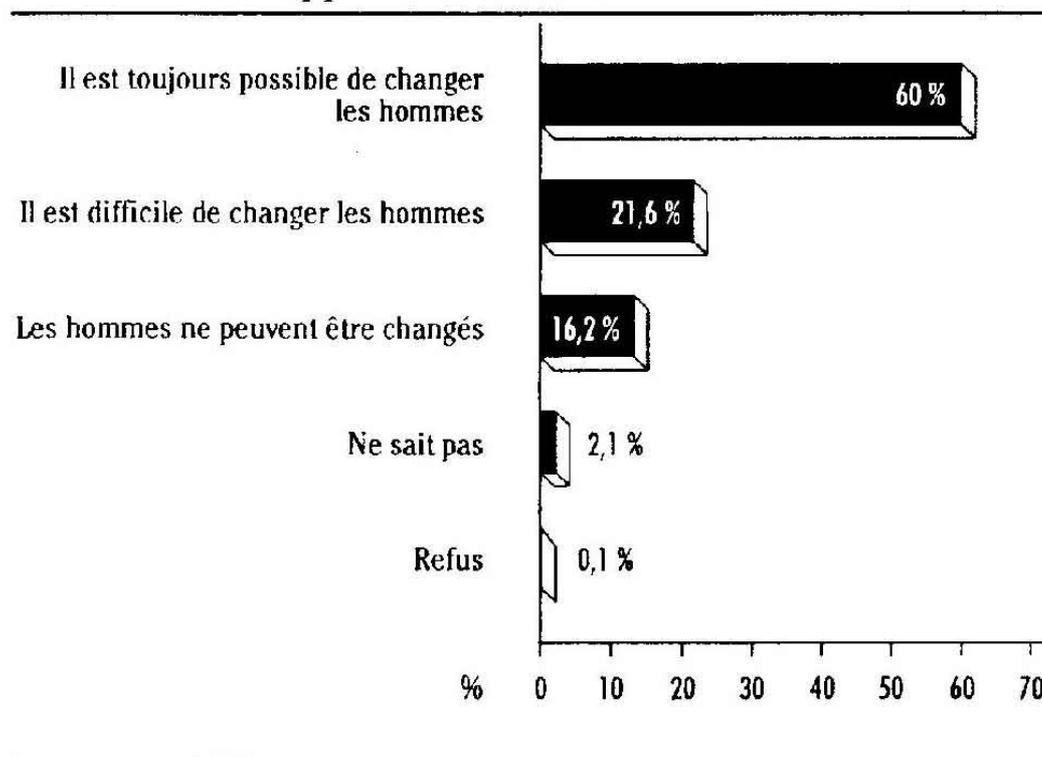
Rapports au temps : l'orientation à l'égard de l'avenir



Deuxièmement, la thèse d'une société des salariés algériens fondée sur un corps de valeurs traditionnelles de type passif à l'égard de la nature, de la nature humaine, des formes d'activité et du temps ne correspond pas à la réalité profonde algérienne. Ainsi, nous notons que l'orientation fataliste à l'égard de l'avenir, selon laquelle *il est inutile de penser à l'avenir, car on ne sait pas de quoi demain sera fait*, n'est présente que chez 8,8 % des salariés algériens, et l'orientation de type prévoyant, selon laquelle *on ne peut changer l'avenir, mais il est possible de se prémunir, de se protéger contre ce qui peut ou doit arriver*, chez 24,7 % des répondants (graphique 2). De même, l'attitude de soumission à l'égard de la nature ne rejoint que 18,2 % des salariés; l'affirmation selon laquelle *les hommes ne peuvent être changés*, 16,2 %; et

la valorisation d'une forme d'orientation à l'action fondée sur l'être plutôt que sur le faire et le contrôle de soi, 17,8 % (graphiques 1, 3, 4).

GRAPHIQUE 3
Rapports à la nature humaine



En outre, l'analyse du rapport au temps permet une comparaison intéressante avec l'Amérique du Nord. Les mêmes indicateurs ont été utilisés aux fins de repérer les perspectives d'avenir auprès d'un échantillon par quotas de salariés québécois de langue française⁷. L'orientation traditionnelle de type fataliste et semi-traditionnelle de type prévoyant étaient présentes chez 25 % des salariés québécois, contre 33,5 % chez les salariés algériens. Malgré un écart réel entre ces deux données, la différence dément certaines représentations courantes relatives à l'Algérie.

Toutefois, l'examen de l'étendue des perspectives d'avenir des salariés algériens en regard de projets

7. D. Mercure, *Les temporalités sociales*, Paris, l'Harmattan, 1995, chap. V, p. 85-104.

familiaux associés au court, au moyen et au long terme, nous révèle soit l'absence d'un empan temporel précis, soit encore des perspectives d'avenir assez limitées : 70,8 % des salariés algériens ne peuvent localiser dans le temps un projet familial à court terme, ou encore situent celui-ci selon une perspective inférieure à six mois ; seuls 17,1 % des salariés inscrivent un tel projet dans une perspective temporelle qui se situe au-delà du cycle annuel. De même, 69,2 % des salariés ne peuvent planifier un projet familial à moyen terme, ou encore localisent celui-ci dans une perspective temporelle inférieure au cycle annuel. Il y a seulement 15 % des salariés algériens qui inscrivent un tel projet à moyen terme au-delà d'une période de trois ans. Les perspectives à long terme apparaissent également assez peu étendues, puisque 56 % des personnes interviewées ne peuvent déterminer un projet familial à long terme ou encore situent celui-ci dans une perspective temporelle inférieure à trois ans. Seuls 32,7 % des salariés algériens inscrivent un tel projet dans une perspective supérieure à cinq ans.

GRAPHIQUE 4
Rapports à l'action

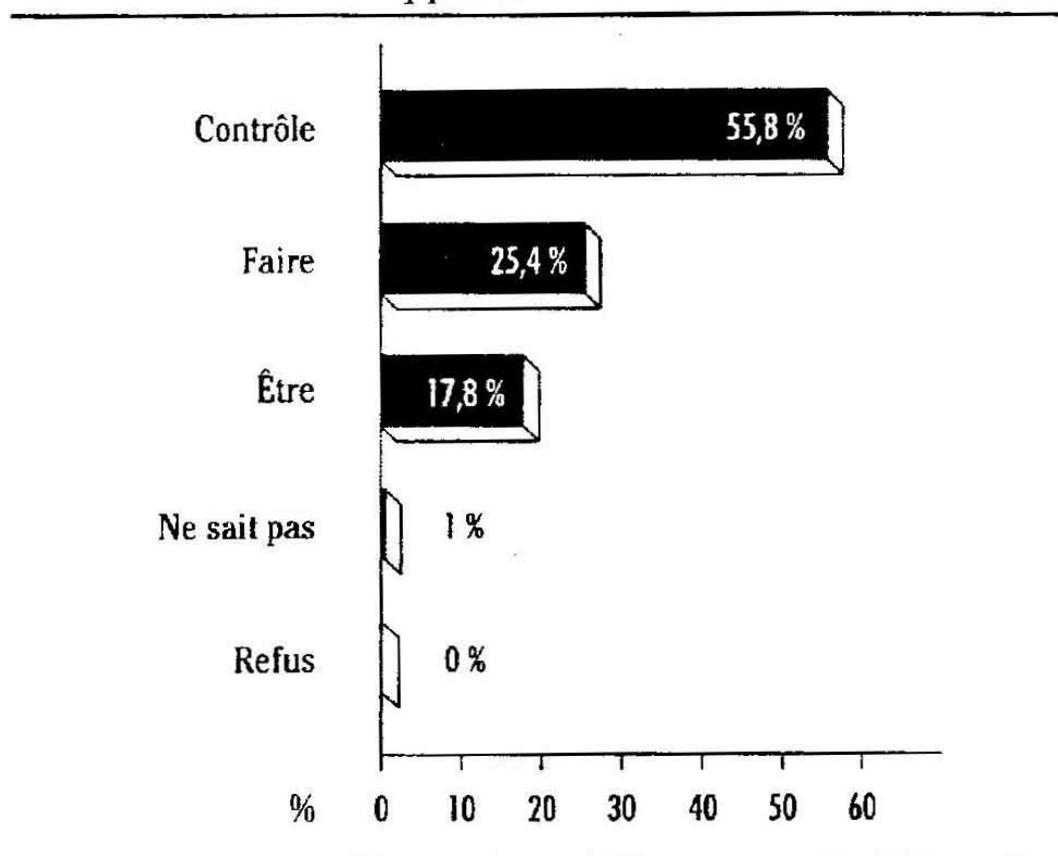


TABLEAU 2

*Perspectives d'avenir à court,
à moyen et à long terme, projet familial*

	%		%		%
À COURT TERME		À MOYEN TERME		À LONG TERME	
19 mois et plus	16,4	37 mois et plus	15	121 mois et plus	8,2
13 à 18 mois	0,7	25 à 36 mois	6,3	61 mois à 120 mois	24,5
7 à 12 mois	11,2	13 à 24 mois	8,4	37 mois à 60 mois	10,5
6 mois et moins	40,6	12 mois et moins	39,8	36 mois et moins	35,4
Ne sait pas	30,2	Ne sait pas	29,4	Ne sait pas	20,6
Refus de répondre	0,9	Refus de répondre	1	Refus de répondre	0,8
Moyenne : 13,2 mois		Moyenne : 24,2 mois		Moyenne : 77,4 mois	

En somme, si le rapport au temps se présente selon une configuration de type perspective de conquête (catégories étagée et possibiliste) à l'endroit de l'avenir chez 64,6 % des salariés algériens, nous notons que les perspectives d'avenir demeurent assez limitées et que le cycle annuel constitue un pivot toujours présent dans la localisation de projets familiaux à court et à moyen terme. Il importe de ne pas perdre de vue qu'il s'agit de projets d'ordre familial, et non de projets liés au travail.

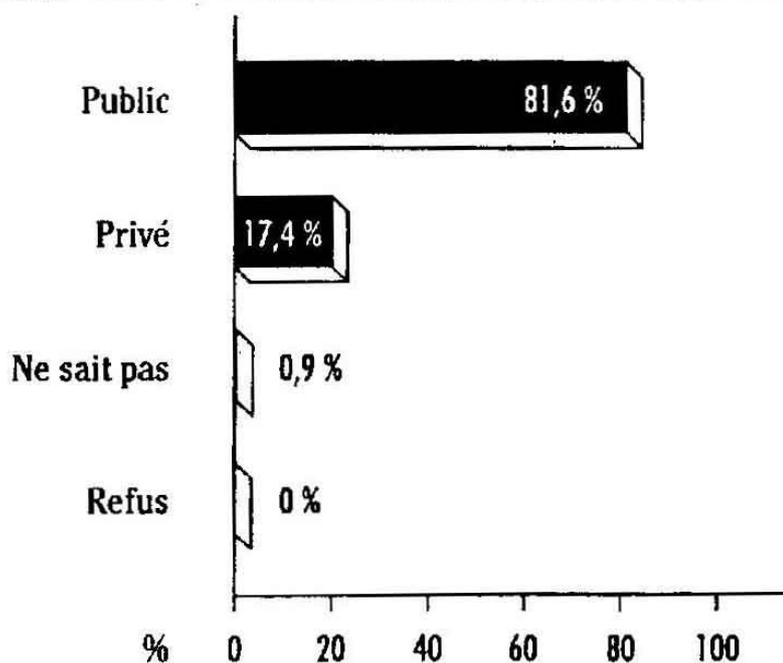
1.2 Sens communautaire et espace public

Comme l'attestent les graphiques 5 et 6, les salariés algériens se caractérisent toutefois par un haut taux d'homogénéité autour de deux grands axes d'orientation aux valeurs : les rapports à l'espace et à la société.

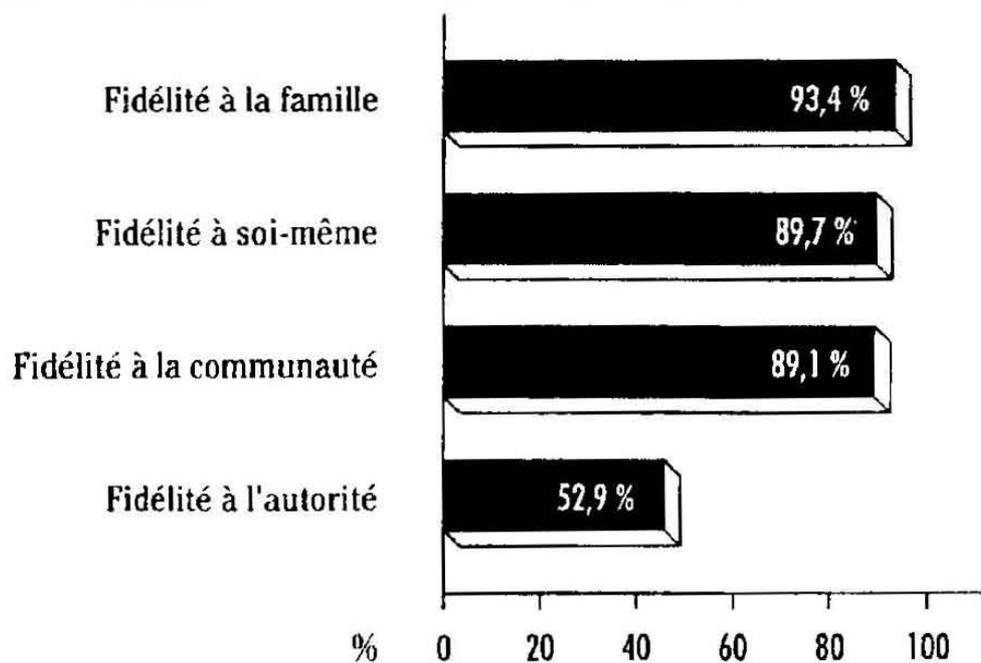
L'espace public obtient la faveur des salariés algériens dans une proportion de 81,6 % contre 17,4 % pour l'espace privé. Ainsi, le salarié algérien préfère *vivre dans un espace ouvert à tous, où chacun peut le rencontrer à tout moment, plutôt que dans un espace réservé où les autres ne peuvent le rencontrer que quand cela lui plaît*. Cette dimension culturelle démarque complètement la société algérienne des modèles occidentaux.

Il en est de même des rapports à la société qui revêtent une configuration particulière et très homogène. Ainsi, 89,1 % des salariés algériens sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle *dans la vie il faut*

GRAPHIQUE 5
Rapports à l'espace



GRAPHIQUE 6
Rapports à la société



d'abord être entièrement fidèle à sa famille ; 93,4 % d'entre eux soutiennent la même position en ce qui a trait à la communauté et 89,7 % en ce qui concerne la fidélité à soi-même. Cette constatation n'a rien de contradictoire et confirme des travaux déjà réalisés sur l'Algérie⁸ : la famille et la communauté ont une telle force structurante que l'Algérien ne saurait se considérer comme une entité totalement séparée d'elles. En fait, pour lui, il est inévitable que l'affirmation d'une fidélité à soi-même passe par une forte fidélité à la famille et à la communauté. De plus, on ne saurait conclure qu'une telle fidélité à la communauté et à la famille est le pur produit d'un conformisme social, puisqu'il n'y a que 52,9 % des salariés algériens qui se disent entièrement d'accord avec l'affirmation selon laquelle *nous devons d'abord être fidèles à ceux qui nous commandent et qui représentent une autorité*. Il s'agit donc de valeurs enracinées en profondeur et qui ne peuvent être interprétées sur le mode du pur conformisme.

Cette fidélité de l'individu envers la communauté et la famille révèle ainsi une forte dépendance de celui-ci à l'égard des groupes d'appartenance. Une telle affirmation est également vraie en ce qui concerne les groupes en milieu de travail. Ainsi, même pour un enjeu aussi fondamental et de nature institutionnelle que la sécurité d'emploi, jugée très importante ou assez importante par 83,6 % des salariés, nous observons que 88,1 % de l'ensemble des interviewés considèrent que *la vraie sécurité en emploi est celle que nous procurent nos collègues de travail*.

Les lignes de force de la matrice culturelle des salariés algériens sont résumées dans le tableau 3. Une analyse plus détaillée de ces données selon les principales variables fait ressortir certaines zones de clivage culturel.

Ainsi, comme le montre le tableau 4, ce sont surtout les facteurs liés à l'âge qui rendent compte des diverses orientations aux valeurs. L'absence d'écarts significatifs entre les subcultures, à l'exception de l'empan temporel non considéré dans le tableau 4 et sur lequel nous reviendrons, témoigne d'un fond culturel commun (*Basic*

8. P. Bourdieu, *Travail et travailleurs en Algérie*, Paris, Mouton, 1963 ; *Sociologie de l'Algérie*, Paris, PUF, 1980.

Culture) partagé par les diverses subcultures en Algérie. Bien sûr, un tel phénomène ne signifie pas qu'il y a absence de différences à l'intérieur de chacune des subcultures, ni absence de divergences entre celles-ci dans leurs représentations et leurs conceptions du travail. Penchons-nous de plus près sur ces données.

TABLEAU 3

Matrice culturelle des salariés algériens

Dimensions	%
Forte fidélité :	
- à la famille	93,4
- à la communauté	89,1
- à soi-même	89,1
- à l'autorité	52,9
Favorise l'espace public	81,6
Harmonie avec la nature	67,4
Les hommes peuvent être changés	60,0
Contrôle de soi	55,8
Perspectives de conquête à l'égard de l'avenir (étapiste et possibiliste)	64,6
Perspectives d'avenir à court terme non localisées ou inférieures à six mois	70,8
Perspectives d'avenir à moyen terme non localisées ou inférieures à un an	69,2
Perspectives d'avenir à long terme non localisées ou inférieures à trois ans	56,0

TABLEAU 4

Test d'association des dimensions de la matrice culturelle selon différentes variables

Test du Khi deux selon un intervalle de confiance de 95 %

Matrice	Origine culturelle	Âge	Sexe	Emploi	Scolarité
Nature humaine		X			
Temps	X	X			
Espace			X		
Action		X			X
Société					
Nature					

TABLEAU 5
Orientations à l'égard de l'avenir selon l'âge et le sexe

ORIENTATIONS À L'ÉGARD DE L'AVENIR	GROUPES D'ÂGES				SEXE	
	Total	34 ans et moins	35-44 ans	45 ans et plus	Féminia	Masculin
Total pondéré :	1 041	483	308	250	95	946
%H	100,0	46,4	29,6	24,0	9,1	90,9
%V	8,8	7,6	6,6	13,7	15,1	8,2
Prévoyant	24,7	22,8	26,6	26,0	28,0	24,3
Étapiste	35,3	38,1	33,0	32,8	34,3	35,4
Possibiliste	29,3	30,4	31,9	24,1	20,2	30,2
Ne sait pas	1,8	1,0	1,6	3,3	2,4	1,7
Refus	0,1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1
Erreur-type	3,0	4,4	5,6	6,2	9,8	3,2
(prob. = ,95)	1,3	1,9	2,4	2,7	4,3	1,4
Moyenne :	6,22	6,41	6,39	5,65	5,37	6,31
Variance :	9,9	9,4	9,6	11,1	10,8	9,8

En premier lieu, nous notons une conception de l'espace plus communautaire chez le personnel d'exécution que chez le personnel d'encadrement, selon des proportions respectives de 84 % et 74,9 %. De même, on observe une conception plus fataliste du temps chez les femmes et les salariés de plus de 45 ans que chez les hommes et les autres groupes d'âge. Les valeurs traditionnelles semblent donc plus présentes chez le personnel d'exécution, les salariés de sexe féminin et ceux ayant plus de 45 ans (tableau 5). Cependant, les écarts absolus n'indiquent pas de mouvement de fond inscrivant une profonde césure chez les salariés algériens.

En second lieu, nous observons (tableaux 6 et 7) que les plus de 55 ans se démarquent de la plus jeune génération par le degré de valorisation accordé au modèle du faire, plutôt qu'au modèle du contrôle de soi, et par leur plus haut niveau de croyance en la perfectibilité de la nature humaine, croyance qui est partagée par la génération des 35-44 ans. La valorisation du modèle de comportement associé au faire est aussi très marquée chez les salariés sans diplôme. Rappelons qu'en science de la gestion, le modèle du faire se trouve en général associé à une approche pragmatique de la réalité plutôt qu'à une approche émotionnelle, la première étant fondée sur les résultats et la seconde sur les impressions. Pour sa part, le modèle du contrôle de soi renvoie à une approche plus rationnelle que pragmatique, c'est-à-dire davantage fondée sur la construction logique que sur la quête immédiate de résultats. Enfin, la croyance en la perfectibilité de la nature humaine indique d'ordinaire une attitude plus ouverte à la mise en place de modes de gestion qui reposent sur l'autonomie, la participation et le laisser-faire, alors que la non croyance en la perfectibilité humaine est souvent associée à la valorisation des formes de contrôle, à la faible circulation de l'information et à un type de gestion associé à des règles de supervision étroite.

Toutefois, l'examen de l'empan temporel selon les subcultures révèle des différences significatives au chapitre de l'étendue des perspectives d'avenir. En effet, nous remarquons que les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab échelonnent leurs projets, surtout d'ordre familial, selon des perspectives nettement plus étendues

TABLEAU 6

Rapports à l'action selon l'âge et le niveau de scolarité

RAPPORTS À L'ACTION	Total	GROUPES D'ÂGES					NIVEAU DE SCOLARITÉ				NSP* Refus
		moins de 25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus	Aucune instruction	Primaire	Secondaire	Universitaire	
Total pondéré:	1 041	71	412	308	179	71	101	304	516	107	13
%H	100,0	6,8	39,6	29,6	17,2	6,8	9,7	29,2	49,5	10,3	1,2
Faire %V	25,4	19,6	26,2	21,4	28,5	36,5	37,4	25,8	23,1	23,4	37,0
Être %V	17,8	9,5	18,8	19,6	17,3	14,1	22,5	17,9	16,3	20,5	18,5
Contrôle %V	55,8	69,4	53,9	59,0	52,5	47,5	40,2	55,7	59,9	54,7	25,9
Ne sait pas %V	1,0	1,6	1,1	0,0	1,7	1,9	0,0	0,7	0,8	1,5	18,5
Refus %V	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Erreur-type à 50% :	3,0	11,8	4,8	5,6	7,3	12,1	10,4	5,9	4,2	8,8	29,5
(prob. = ,95) à 5% :	1,3	5,1	2,1	2,4	3,2	5,3	4,5	2,6	1,8	3,8	12,9

* NSP = Ne sais pas.

TABLEAU 7
Rapports à la nature humaine selon l'âge

RAPPORTS À LA NATURE HUMAINE	GROUPES D'ÂGES					
	Total	moins de 25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-55 ans	55 ans et plus
Total pondéré :	1 041	71	412	308	179	71
%H	100,0	6,8	39,6	29,6	17,2	6,8
%V	16,2	22,6	15,1	13,5	23,3	14,2
%V	21,6	23,0	25,5	20,7	16,2	14,3
%V	60,0	53,0	57,8	65,2	55,0	64,5
%V	2,1	1,3	1,6	0,6	4,9	5,2
%V	0,1	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0
à 50% :	3,0	11,8	4,8	5,6	7,3	12,1
à 5% :	1,3	5,1	2,1	2,4	3,2	5,3
(prob. = ,95)						

Les hommes ne peuvent être changés

Il est difficile de changer la nature

Il est toujours possible de changer la nature

Ne sait pas

Refus

Erreur-type

(prob. = ,95)

que les autres subcultures, soit 109 mois pour les projets à long terme, contre une moyenne générale de 77 mois. Il en est de même pour les projets à moyen et à court terme. Fait encore plus significatif, les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab sont beaucoup moins nombreux que les salariés originaires des autres subcultures à ne pas déterminer leurs projets dans le temps. Par conséquent, il apparaît que leur représentation du temps n'est pas seulement plus étendue, mais aussi, dans une certaine mesure, plus localisée que les autres subcultures. Une telle variable se trouve d'ordinaire associée à des habilités plus grandes à manipuler le temps, encore qu'il importe d'être très prudent puisqu'il s'agit de projets d'ordre familial.

2. Dimensions culturelles structurantes en milieu de travail

L'analyse de la matrice culturelle nous a permis de brosser un premier tableau d'ensemble des axes culturels importants qui caractérisent le monde du travail algérien. Cependant, un tel tableau demeure très général. Aussi nous semble-t-il pertinent d'examiner de plus près les dimensions culturelles structurantes en milieu de travail.

Pour ce faire, nous nous inspirerons des travaux de Hofstede⁹. Celui-ci analyse les milieux de travail en considérant quatre dimensions principales qui recourent l'ensemble des problématiques présentes en entreprise. Ces dimensions sont les suivantes : la distance hiérarchique, l'individualisme-collectivisme, le contrôle de l'incertitude et la masculinité-féminité. Dans la présente étude, seules les trois premières dimensions sont retenues. En outre, soulignons qu'à plusieurs reprises nous avons dû utiliser des indicateurs différents de ceux proposés par Hofstede.

La dimension sens de la communauté mesure le degré d'attachement des individus à l'égard de leur communauté de travail et de leur société. Cette dimension a déjà été examinée à l'occasion de notre analyse de la matrice culturelle. Nous avons vu à quel point la dépendance des salariés à l'égard des groupes d'appartenance était grande et comment l'individu était subsumé dans un univers

9. G. Hofstede, *op. cit.*

marqué par une forte fidélité à sa communauté et à sa famille. Afin d'approfondir la question, nous avons retenu des indicateurs qui font état de l'importance que les salariés algériens accordent à effectuer un travail utile à la communauté, à avoir de bonnes relations avec leurs collègues de travail, à pouvoir les aider lorsqu'ils ont des difficultés. Un indicateur associé à l'individualisme et validé par Hofstede a été ajouté, soit l'importance attribuée à l'environnement physique de travail (échelle inversée).

La distance hiérarchique révèle le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir institutionnalisées. Elle est mesurée à l'aide de deux indicateurs. Le premier renvoie au degré d'acceptation ou de refus d'accorder des privilèges particuliers aux catégories hiérarchiques les plus élevées. Le second mesure la capacité des employés à exprimer leur désaccord avec un chef immédiat. Ce second indicateur reprend presque intégralement un indicateur validé par Hofstede. Toutefois, nous nous sommes limités à mesurer la distance hiérarchique dans le seul sens du « bas vers le haut ».

La dimension contrôle de l'incertitude nous permet de repérer avec plus de précision le degré d'évitement de l'incertitude, tel qu'illustré par des indicateurs liés aux stratégies en vue d'éviter l'imprévu et les incertitudes et à la valorisation d'un chef qui planifie toutes les éventualités. Elle rend compte de façon indirecte du degré de formalisation des rôles souhaité.

Sur la base de nos indicateurs, à l'instar de Hofstede, nous avons construit un indice qui rend compte de chacune des trois dimensions retenues selon une échelle de 0 à 10, soit : distance hiérarchique (courte distance = 0 ; grande distance = 10), contrôle de l'incertitude (faible évitement de l'incertitude = 0 ; fort évitement de l'incertitude = 10), mentalité communautaire (faible = 0 ; forte = 10). Le tableau 8 présente la répartition d'ensemble de ces indices pour les salariés algériens.

L'analyse des dimensions culturelles structurantes fait ressortir certaines caractéristiques propres aux salariés algériens sur lesquelles il convient de s'arrêter.

En premier lieu, nous notons une très forte tendance à éviter l'incertitude. Un travail qui comporte trop

d'imprévu est jugé stressant, si bien qu'il importe, avant de le commencer, d'avoir un plan précis et d'envisager toutes les éventualités. Selon la même logique, nous remarquons qu'un chef compétent est celui qui planifie toutes les éventualités et sait prendre les décisions qu'il faut en cas d'imprévu. Comme nous le voyons par la suite, le besoin d'éviter l'incertitude est lié de près à un mode particulier de relations avec les chefs, notamment à une forte formalisation des rôles.

TABLEAU 8
*Dimensions culturelles structurantes
en milieu de travail*

Dimensions	Indice (0-10)*
GRANDE DISTANCE HIÉRARCHIQUE	5,36
Un employé peut être en désaccord avec son chef immédiat (échelle inversée)	4,23
Il est normal que les employés appartenant aux catégories hiérarchiques les plus élevées aient plus d'avantages que les autres	6,49
ÉVITER L'INCERTITUDE	8,60
Un travail qui comporte de nombreux imprévus est stressant et déconseillé	6,44
Avant de commencer un travail, il est important d'avoir un plan précis et de penser à toutes les situations qui peuvent survenir	9,51
Un chef compétent est celui qui planifie toutes les éventualités et sait ce qu'il faut faire en cas d'imprévus	9,44
COMMUNAUTÉ	7,12
Pouvoir être utile à sa communauté	9,21
Avoir de bonnes relations avec mes collègues de travail	9,49
Pouvoir aider mes collègues de travail lorsqu'ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches	9,19
Travailler dans un environnement physique sain et agréable (échelle inversée)	0,60

* 10 = entièrement d'accord.

En deuxième lieu, les données qui concernent le sens communautaire confirment nos premières observations relatives à cette variable, telles la fidélité à l'endroit de la communauté et l'importance accordée à l'espace public. Sans oublier ses conditions personnelles de travail, le salarié algérien attribue donc une grande valeur aux bonnes relations avec ses collègues de travail, au fait qu'il est en mesure de les aider en cas de difficulté, de même qu'au sentiment qu'il a d'accomplir un travail utile à sa communauté. Cette dimension communautaire s'exprime aussi bien en situation de travail, c'est-à-dire auprès des collègues, que par rapport au sens accordé au travail. Comme nous le verrons ultérieurement, il ne s'ensuit pas pour autant une orientation au travail de type solidariste.

En troisième lieu, la distance hiérarchique souhaitée est de niveau intermédiaire, ni trop élevée, ni trop basse. Les salariés algériens acceptent que les employés qui appartiennent aux catégories hiérarchiques les plus élevées bénéficient de certains privilèges. En revanche, ils considèrent qu'ils sont en droit d'être en désaccord avec leur chef immédiat (5,77 sur l'échelle non inversée). Nous verrons au chapitre V qu'il s'agit d'une configuration très particulière fondée sur la formalisation des rôles, mais dans laquelle l'expression directe des différends peut s'exprimer dans un rapport de type face à face.

Chacune des dimensions a été croisée avec le niveau de scolarité, le type d'emploi, le sexe, l'âge et les sub-cultures. Les tests de différence des moyennes n'ont indiqué aucune corrélation statistiquement significative pour les dimensions retenues. Ainsi, il apparaît que la culture des salariés algériens présente une forte cohérence par rapport aux quatre dimensions culturelles structurantes, telles qu'elles ont été mesurées dans le cadre de cette étude. Elle est marquée de manière accentuée par un modèle qui vise à éviter l'incertitude ; le sens de la communauté y est aussi très élevé. Cependant, la distance hiérarchique est plutôt moyenne.

Les travaux de Hofstede auxquels nous avons emprunté ces trois dimensions ont été effectués entre 1967 et 1973 pour le compte d'une entreprise multinationale, dont le siège social se trouvait aux États-Unis, et auprès de ses filiales qui étaient réparties dans 72 pays. Il s'avère donc

possible d'envisager une comparaison internationale, en particulier de positionner l'Algérie dans un espace d'attributs qui croise les différentes dimensions considérées. Une telle comparaison commande néanmoins deux réserves.

Premièrement, les travaux de Hofstede ne rendent pas compte de façon représentative de la culture des salariés de chacun des pays considérés. Comme nous l'avons déjà indiqué, ses travaux sont limités aux filiales d'une grande multinationale dont il nous dit que la culture organisationnelle est forte. Soulignons que la population visée par ses enquêtes œuvrait presque exclusivement dans le secteur de la vente et les services après-vente. Cependant, Hofstede indique que la multinationale en question laissait beaucoup d'autonomie à ses filiales et pratiquait un recrutement endogène, y compris en ce qui concerne les cadres. En outre, rappelons que les données de l'enquête de Hofstede ont été colligées entre 1967 et 1973.

Deuxièmement, nos indices et, par la force des choses, nos questions, ne sont pas similaires à ceux de Hofstede. Toutefois, la plupart de nos indicateurs s'inspirent de la logique dimensionnelle présentée par l'auteur et, dans bien des cas, de ses critères¹⁰. Examinons de plus près les différences relatives aux indicateurs retenus par notre étude et celle de Hofstede.

La distance hiérarchique est mesurée par Hofstede sur la base de trois questions. Les deux premières portent sur le style de commandement, de manière à comparer, chez les personnes interrogées, le style de chef actuel au style de chef préféré. La troisième question porte sur la crainte d'exprimer son désaccord avec ses chefs. Pour notre part, nous avons retenu une première question qui vise aussi à vérifier *si un employé peut être en désaccord avec son chef immédiat*; une seconde question mesurait la distance hiérarchique par le biais du degré d'acceptation des inégalités de statut: *il est normal que les employés appartenant aux catégories hiérarchiques les plus élevées aient plus d'avantages que les autres*.

10. En plus de l'ouvrage de G.H. Hofstede, *op. cit.*, nous sommes inspirés de son article intitulé « Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? », *Organizational Dynamics*, Été 1980, n° 1, p. 42-64.

Trois questions ont été retenues par Hofstede afin de mesurer le contrôle de l'incertitude : la stabilité souhaitée en emploi, le stress ressenti au travail et l'importance, pour les employés, du respect des règles en entreprise, lesquelles doivent, ou ne doivent pas, être enfreintes, même si l'employé estime que c'est dans l'intérêt de l'entreprise. Pour notre part, nous avons retenu les trois questions suivantes : *un travail qui comporte de nombreux imprévus est stressant et déconseillé ; avant de commencer un travail, il est important d'avoir un plan précis et de penser à toutes les situations qui peuvent survenir ; un chef compétent est celui qui planifie toutes les éventualités et sait ce qu'il faut faire en cas d'imprévus*. La gestion des imprévus par le chef, l'association du stress à un travail comportant de nombreux imprévus et la planification des imprévus sont donc au centre de notre mesure du contrôle des incertitudes.

Hofstede a construit ses indicateurs relatifs à la dimension individualisme-communauté à partir d'une analyse de régression de quatorze questions portant sur le travail idéal. L'analyse factorielle propre à son univers d'enquête l'a amené à retenir quatre questions qui présentent une pertinence empirique : *avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle et familiale ; vivre dans une région agréable pour votre famille et vous-même ; travailler avec des gens qui coopèrent efficacement ; avoir de bonnes conditions matérielles de travail (par exemple, éclairage, agencement du poste de travail)*. Pour les fins de la présente étude, nous avons retenu trois questions qui renvoient davantage à l'esprit communautaire et au groupe et une question qui porte sur l'importance des conditions physiques de travail, soit le degré d'importance accordée au fait de : *travailler dans un environnement physique sain et agréable (individualisme) ; avoir de bonnes relations avec mes collègues de travail ; pouvoir aider mes collègues de travail lorsqu'ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches ; pouvoir être utile à sa communauté (communauté)*. Les échelles inversées ont été ajustées.

Mesurées avec des indicateurs parfois similaires et souvent différents, de même qu'avec des questions formulées de manière différente, les deux logiques d'analyse

n'en renvoient pas moins aux mêmes dimensions, permettant ainsi une analyse comparative prudente.

Malgré de telles réserves, avec lesquelles il est cependant fréquent de composer lors de comparaisons internationales, nous considérons qu'une démarche qui vise à positionner l'Algérie sur la scène mondiale, eu égard aux trois dimensions retenues, est indicative de tendances de fond. Toutefois, nous ne devons pas perdre de vue ces réserves d'ordre méthodologique lors de la lecture des développements subséquents.

Afin d'effectuer une comparaison internationale à partir des résultats de Hofstede, nous avons converti les données de chacune de nos dimensions en conformité avec l'échelle proposée par Bollinger et Hofstede¹¹. Ainsi, notre échelle du contrôle de l'incertitude a été ramenée de 0 à 120; celle de la distance hiérarchique, de 0 à 110; la dernière, de 0 à 100. Nous avons toujours réajusté les échelles inversées.

Les figures 1 et 2 nous autorisent donc à comparer la situation de l'Algérie à celle de cinquante autres pays et de trois regroupements de pays (pays arabophones, Afrique de l'Est, Afrique de l'Ouest). Ce positionnement doit surtout être considéré dans ses grands axes, en particulier par rapport aux trois grands espaces d'attributs pour lesquels nous présenterons une analyse succincte. Un tel positionnement permet de repérer de façon tendancielle et suggestive des zones de proximité et d'éloignement pour chacune des trois dimensions culturelles structurantes retenues.

2.1 Mentalité communautaire, distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude selon cinq zones socioéconomiques

Afin d'effectuer une comparaison internationale pour chacune des trois dimensions retenues, nous avons regroupé un certain nombre de pays selon des zones socioéconomiques susceptibles de présenter un intérêt manifeste pour l'Algérie.

11. Nos données sont tirées de D. Bollinger et G. Hofstede, *op. cit.* Pour les 40 pays visés initialement par Hofstede, nous avons également vérifié les données à la source. Voir G. Hofstede, *op. cit.*, 1980.

FIGURE 1

Position de l'Algérie et de cinquante-trois pays sur l'échelle de la distance hiérarchique et de l'incertitude

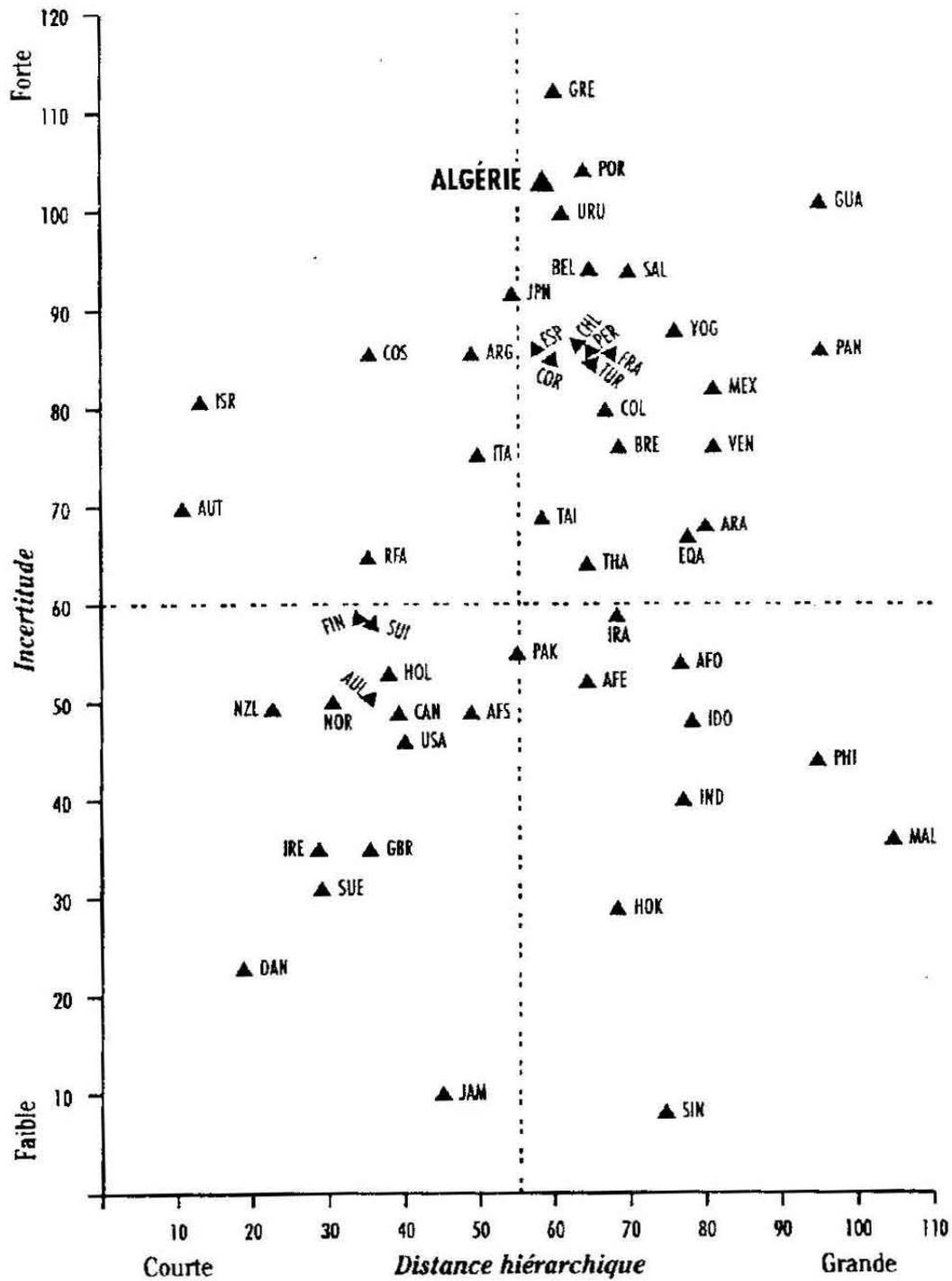
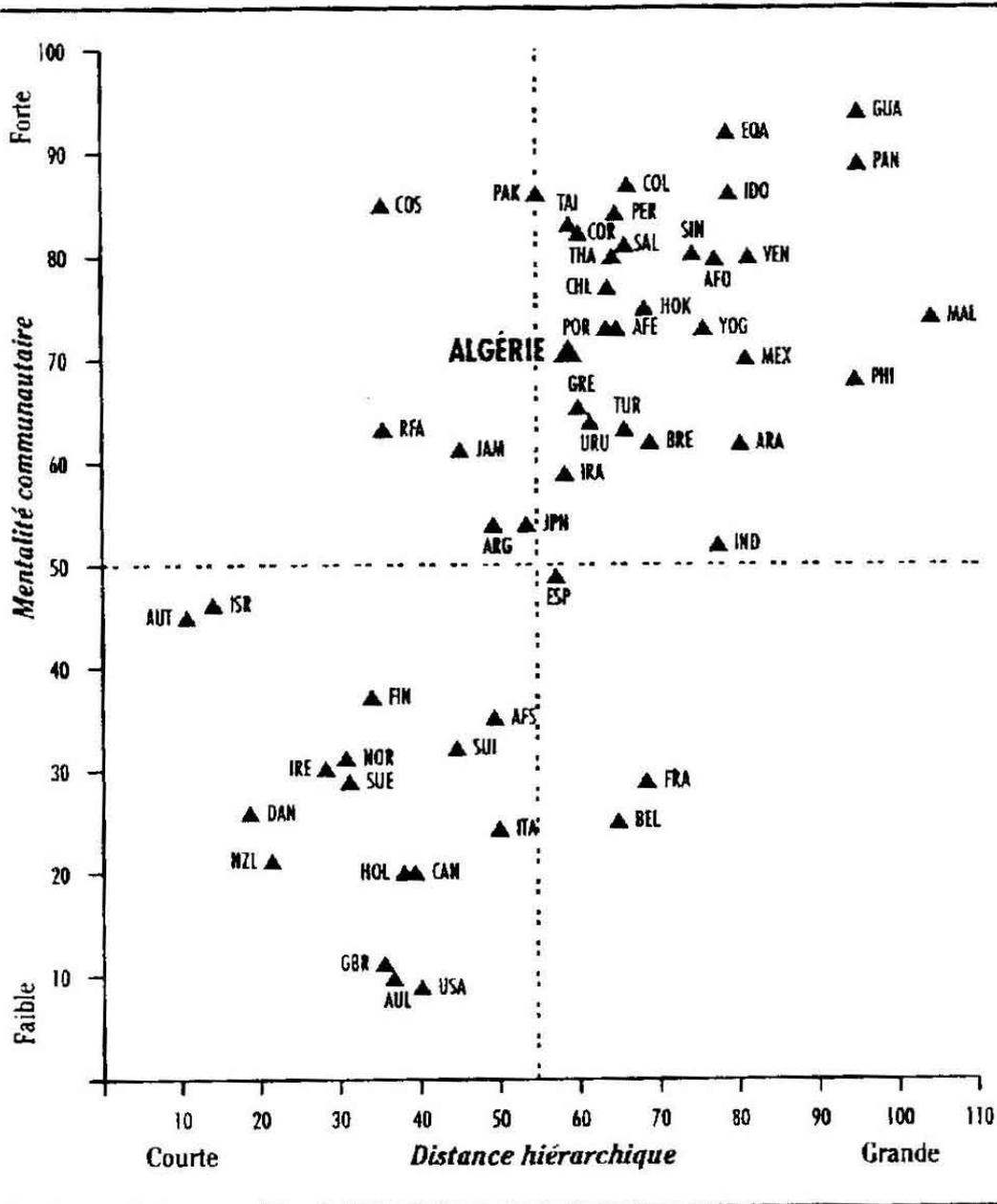


FIGURE 2

Position de l'Algérie et de cinquante-trois pays sur l'échelle de la distance hiérarchique et de la mentalité communautaire



Ces zones ont été choisies en considérant des variables d'ordre historique, culturel, géographique et économique. Cinq zones ont été retenues pour leur pertinence socioéconomique :

– les pays arabes : Arabie Saoudite, Égypte, Émirats Arabes Unis, Irak, Koweït, Liban et Lybie. Ces pays avaient déjà été regroupés par l'étude de Hofstede. C'est

la raison pour laquelle nous n'avons pas de données particulières pour chacun d'entre eux ;

– le bassin méditerranéen : Espagne, France, Grèce, Italie et Turquie. Nous avons jugé pertinent d'ajouter le Portugal. L'ex-Yougoslavie a été exclue ;

– le Japon ;

– les pays de l'Asie du Sud-Est en voie de développement : Corée du Sud et Taïwan ;

– les pays anglo-saxons développés : Canada, États-Unis et Grande-Bretagne. Signalons que les données de l'enquête de Hofstede n'ont été colligées qu'auprès des Canadiens d'expression anglaise.

Le tableau 9 montre une première répartition des trois indices, soit mentalité communautaire, distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude, pour les pays regroupés selon les cinq zones socioéconomiques retenues. Le tableau en question précise l'écart entre l'indice de chacune des zones socioéconomiques et celui de l'Algérie.

Comme l'indique le tableau 9, nous observons que ce sont les pays arabes et les pays asiatiques en voie de développement qui présentent le plus d'affinités avec l'Algérie en ce qui a trait à la mentalité communautaire. Celle-ci est plus accentuée dans les pays asiatiques en voie de développement (+ 12), et moins accentuée dans les autres pays arabes (- 9), quoique le dernier groupe considéré soit le plus près de l'Algérie. Soulignons que les pays anglo-saxons développés sont, de loin, les plus distants de l'Algérie.

La distance du bassin méditerranéen en regard de l'Algérie au chapitre de la mentalité communautaire s'explique essentiellement par certaines polarisations internes propres à ce regroupement de pays. En effet, comme le révèle la figure 3, nous notons que les pays de la Méditerranée peuvent être regroupés en deux blocs : la Grèce, le Portugal et la Turquie, qui présentent de grandes affinités avec l'Algérie, et la France et l'Italie, qui en sont très éloignés. L'Espagne se situe à mi-chemin entre ces deux sous-groupes.

TABLEAU 9

*Échelle de proximité avec l'Algérie de cinq zones socioéconomiques
selon la mentalité communautaire, la distance hiérarchique
et le contrôle de l'incertitude*

Algérie = 0

Zones socioéconomiques	Mentalité communautaire		Distance hiérarchique		Contrôle de l'incertitude	
	Indice ^a	Écart	Indice ^b	Écart	Indice ^c	Écart
Algérie	71	0	59	0	103	0
Pays arabes	62	-9	80	+21	98	-5
Bassin méditerranéen	51	-20	53	-6	91	-12
Pays asiatiques en voie de développement	83	+12	59	0	77	-26
Japon	54	-17	54	-5	92	-11
Pays anglo-saxons développés	13	-58	38	-21	43	-60

a) Échelle construite sur une base de 100.

b) Échelle construite sur une base de 110.

c) Échelle construite sur une base de 120.

En fait, cette distance semble liée au niveau de développement économique. Ainsi, des pays fortement développés, tels que le Canada, les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne et l'Italie, se retrouvent au bas de l'échelle. Toutefois, nous remarquons que parmi les pays plutôt caractérisés par l'individualisme, la France et l'Italie constituent une zone intermédiaire entre les pays anglo-saxons développés et l'Algérie, quoique leur niveau d'individualisme soit plus près des pays développés. Même situation pour l'Espagne, en regard des pays à tendance plus communautaire. Le Japon est donc un cas d'exception fort intéressant, puisque de tous les pays développés, il est celui dont la mentalité communautaire est la plus proche de l'Algérie (-17). Une autre configuration s'avère digne d'être mentionnée : la proximité des pays asiatiques en voie de développement avec l'Algérie, une proximité marquée par une plus grande accentuation de la mentalité communautaire.

Les observations qui précèdent devraient attirer l'attention sur les modes de gestion des ressources humaines susceptibles d'être développés dans le cadre d'un éventuel partenariat entre l'Algérie et les pays anglo-saxons développés, la France et l'Italie. En effet, l'individualisme et la vision instrumentale des communautés de travail propres aux pays occidentaux développés devraient être sérieusement pris en considération dans l'éventualité d'un partenariat entre eux et l'Algérie. Pour les mêmes raisons, une transposition intégrale des modes de gestion des ressources humaines des sociétés industrielles avancées à l'Algérie nous semble très discutable, sinon susceptible de présenter des dysfonctions réelles. Toutefois, signalons que parmi les pays occidentaux développés, c'est la France qui offre la plus grande proximité avec la mentalité communautaire qui caractérise l'Algérie. Pour sa part, le Japon devrait susciter un intérêt particulier de la part des gestionnaires algériens, en particulier au chapitre de ses modes de mobilisation des ressources humaines, lesquels reposent sur un esprit communautaire plutôt élevé pour un pays à économie de marché développée.

La Corée du Sud et Taïwan présentent un autre cas de figure fort intéressant. Ils illustrent le fait que le

développement économique dans une logique d'économie de marché peut être accompagné, du moins dans ses premières phases, d'une mentalité communautaire élevée, plus élevée dans ce cas que les situations que l'on observe en Algérie. Selon nous, les cadres algériens devraient porter une attention particulière à la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement d'Asie à mentalité communautaire forte. Certains traits de gestion permettant d'associer la logique du développement à l'esprit communautaire pourraient être repérés et, avec toutes les précautions qui s'imposent, ouvrir des pistes en vue de concevoir des modes de gestion propres à la situation algérienne.

Les pays asiatiques en voie de développement se situent au même niveau que l'Algérie pour ce qui est de la distance hiérarchique, suivis de très près par le Japon (-5) et le bassin méditerranéen (-6). Au même titre que les pays anglo-saxons développés (-21), les pays arabes (+21) sont fort distants de l'Algérie. Toutefois, la logique est diamétralement opposée : la distance hiérarchique est plus accentuée chez les pays arabes qu'en Algérie, alors qu'elle l'est moins dans les pays anglo-saxons développés (tableau 9). Un tel phénomène nous semble révélateur d'une position stratégique de l'Algérie qui se situerait à mi-chemin entre les pays anglo-saxons développés et les pays arabes, comme si elle était un espace culturel de transition entre les deux zones socioéconomiques. La figure 3 illustre ce phénomène.

Dans l'éventualité d'un partenariat avec les pays anglo-saxons développés, l'Algérie serait donc aux prises avec une conception différente de la structure organisationnelle et du mode d'encadrement, soit du degré de centralisation des décisions et de la nature des rapports avec les supérieurs. Les pays anglo-saxons semblent privilégier une plus grande décentralisation des décisions que les salariés algériens et une distance hiérarchique moins forte. Encore ici, la mise en œuvre de certaines formes de partenariat avec ces pays nécessiterait des ajustements nombreux. Toutefois, une logique similaire est tout aussi vraie pour les pays arabes, lesquels sont marqués par une plus grande distance hiérarchique que celle que nous avons relevée pour l'Algérie.

De nouveau, nous observons une grande proximité entre l'Algérie et les pays de l'Asie du Sud-Est en voie de développement. Une telle observation vient renforcer celle qui se rapporte à la mentalité communautaire, mais cette fois-ci sous les angles du mode de direction et de la structure. Il convient également de noter la proximité entre l'Algérie et l'Espagne et, pour une seconde fois, entre l'Algérie, la Grèce et le Portugal.

À notre sens, la dimension distance hiérarchique, dans la mesure où elle nous met en présence de formes particulières et différenciées de direction et d'encadrement, devrait constituer une préoccupation centrale pour les gestionnaires algériens. En effet, comme nous le verrons au chapitre IV, si les salariés algériens se révèlent plutôt favorables au partenariat économique avec d'autres pays, ils se montrent cependant peu enclins à accepter d'être dirigés par des cadres étrangers. Aussi, dans l'éventualité d'un partenariat avec des entreprises étrangères nécessitant la présence de cadres étrangers, les gestionnaires algériens seraient-ils bien avisés de porter une grande attention à la dimension distance hiérarchique qui revêt une importance cruciale pour les salariés de leur pays.

En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude, ce sont encore une fois les pays arabes (-5) qui sont les plus près de l'Algérie, et les pays anglo-saxons développés (-60) qui en sont les plus éloignés (tableau 9). Le Japon (-11) se situe au deuxième rang, presque à égalité avec le bassin méditerranéen (-12). Notons qu'aucune des cinq zones socioéconomiques ne présente un indice aussi élevé ou plus élevé que l'Algérie par rapport au contrôle de l'incertitude.

De nouveau, le Portugal est l'un des pays qui offre la plus grande proximité avec l'Algérie. En fait, la proximité en question est à la fois forte et constante pour toutes les dimensions analysées. Par conséquent, il apparaît que le développement de formes de partenariat entre les deux pays pourrait s'appuyer sur un certain nombre de similitudes culturelles, à tout le moins en ce qui a trait à la mentalité communautaire, à la distance hiérarchique et au contrôle de l'incertitude.

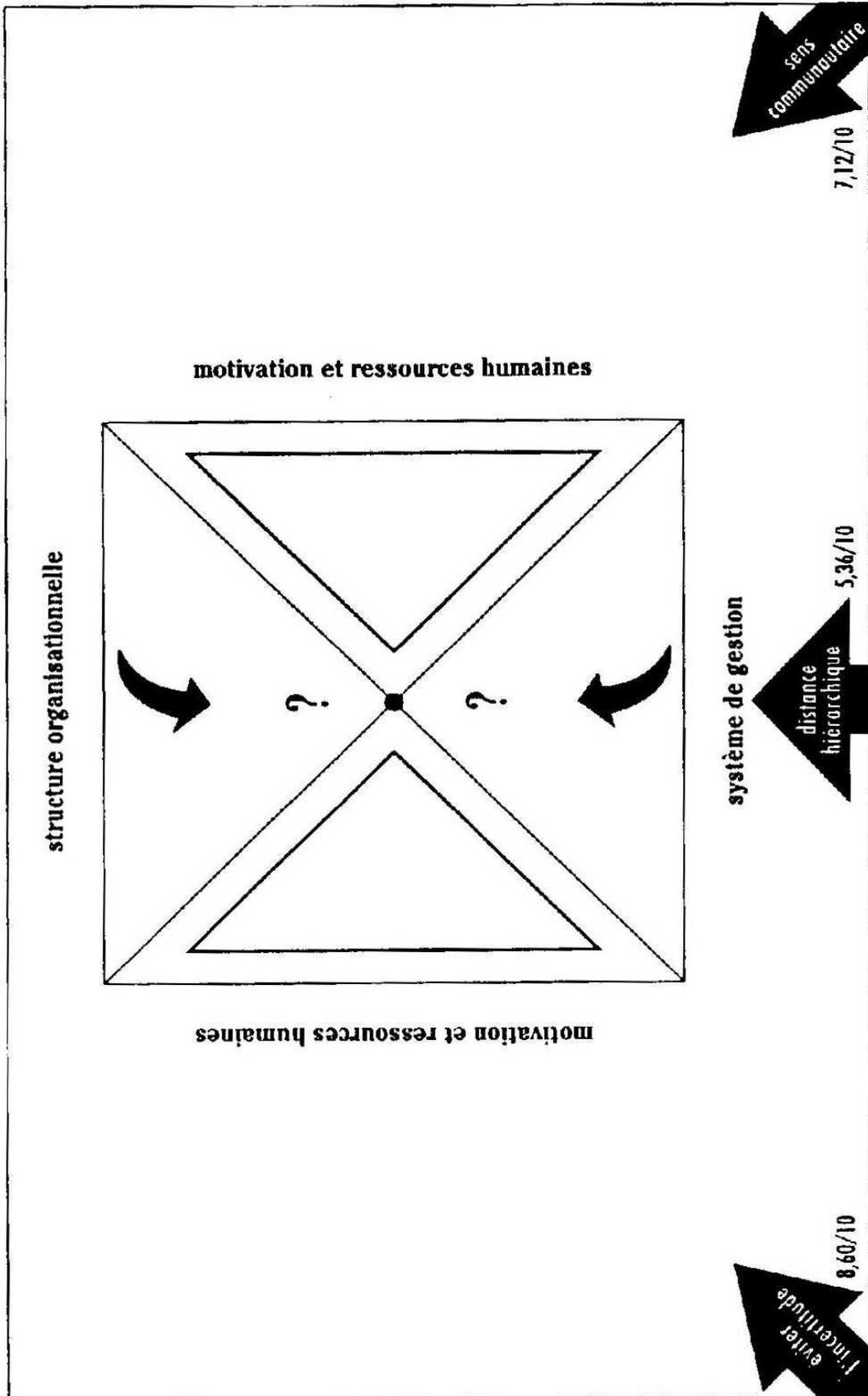
Le cas du Japon mérite une attention particulière. Pays très développé, il n'en conserve pas moins un indice fort

élevé de contrôle de l'incertitude, situation qui le rapproche beaucoup plus de l'Algérie et des pays arabes que des pays anglo-saxons avancés. Une telle constatation devrait susciter un intérêt élevé de la part des gestionnaires algériens. En effet, elle nous rappelle que le contrôle de l'incertitude n'est pas en soi un frein au développement. Dans le cas du Japon nous savons que le contrôle de l'incertitude est associé à une attitude positive à l'égard du risque et de la planification : le contrôle de l'incertitude permet à l'initiative de s'exprimer dans un champ de risques dont les paramètres d'incertitude sont clairement repérés. Une étude plus approfondie des formes de gestion des incertitudes élaborées par le Japon nous semble pour le moins pertinente dans l'avenir, surtout si une telle étude est jumelée à une analyse des formes nipponnes de mobilisation des ressources humaines, lesquelles s'inscrivent dans un contexte marqué par un esprit communautaire plutôt élevé pour un pays à économie de marché très développée.

Examiné sous l'angle du contrôle des incertitudes, le bassin méditerranéen se caractérise de nouveau par un assez grand étalement de son indice. Une fois de plus la France, et cette fois-ci l'Espagne, peuvent être classés comme des pays intermédiaires entre l'Algérie et les pays anglo-saxons développés. Si l'on ne prend que cette dimension en ligne de compte, ce sont les pays anglo-saxons qui présentent le plus de différences avec l'Algérie. Aussi apparaît-il que la mise en œuvre d'un partenariat économique avec de tels pays nécessiterait de nombreux ajustements, en particulier en ce qui concerne le niveau de standardisation des règles et des procédures, la conception des structures décisionnelles et le degré de formalisation des rôles. De toute évidence, le dernier point constituerait une zone potentielle de friction.

Comme le montre le tableau 9, les pays arabes offrent une grande proximité avec l'Algérie, surtout en ce qui a trait au contrôle de l'incertitude (-5) et à l'esprit communautaire (-9). Toutefois, sous le registre de la distance hiérarchique, ces pays sont fort éloignés de l'Algérie (+21). Aussi un éventuel partenariat avec les pays arabes, bien qu'il puisse reposer sur des fondements culturels solides, ne pourrait-il faire l'économie d'ajustements

FIGURE 4
Culture et gestion I



explicités quant aux formes d'encadrement et de rapports entre employés et direction. Enfin, rappelons la position stratégique de l'Algérie, à mi-chemin entre les pays arabes et les pays anglo-saxons développés.

La figure 4 illustre la logique d'ensemble qui structure les étapes subséquentes de cette recherche. Elle met en relief les trois premiers piliers du système de gestion souhaité par les salariés algériens : forte tendance à éviter l'incertitude, distance hiérarchique moyenne et mentalité communautaire élevée.

CHAPITRE III

FONDEMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines constitue l'une des tâches les plus délicates et les plus complexes du gestionnaire. L'exercice d'une telle fonction nécessite une bonne connaissance des facteurs de motivation, de la forme d'*ethos* du travail, de même que de la hiérarchie des valeurs partagées par les employés.

Nous allons étudier ces différents points par l'intermédiaire de l'analyse des formes d'orientation au travail et de l'examen des facteurs de motivation et de satisfaction au travail.

1. Formes d'orientation au travail

L'étude des formes d'orientation au travail nous permet de repérer la place qu'occupe le travail chez les salariés algériens. Quatre formes d'orientation au travail ont été retenues¹² :

– l'orientation instrumentale, selon laquelle le travail est un moyen, un instrument par lequel on acquiert un revenu et la sécurité afin de réaliser ses aspirations ou plus simplement de subvenir à ses besoins essentiels ;

– l'orientation expressive, selon laquelle le travail est un facteur de motivation et de réalisation de soi, un lieu où l'on souhaite effectuer des tâches que l'on aime, qui nous plaisent ;

12. Voir à ce sujet l'ouvrage de John Goldthorpe, *The Affluent Worker*, Cambridge, Cambridge University Press, 1968.

– l'orientation carriériste, selon laquelle le travail est d'abord un lieu de mobilité et d'accès à une carrière ;

– l'orientation solidariste, selon laquelle le travail est surtout un lieu de solidarité avec ses collègues, lesquels revêtent alors une grande importance.

Seule l'orientation instrumentale dénote d'ordinaire un faible intérêt pour le travail ; les trois autres formes d'orientation privilégient des dimensions singulières rattachées au travail, selon des logiques de groupe, de mobilité ou d'attrait du contenu de la tâche.

Le tableau 10 indique la répartition des salariés algériens selon la forme d'orientation au travail qu'ils privilégient. On note que l'orientation expressive est favorisée par la majorité d'entre eux, suivie de loin par l'orientation instrumentale, puis carriériste et solidariste, la dernière forme d'orientation étant limitée aux seuls collègues de travail, sans référence à la communauté.

TABLEAU 10

*Formes d'orientation au travail
chez les salariés algériens*

Formes d'orientation au travail	Indice (1-4)*	Le plus important (%)
EXPRESSIF Faire un travail que j'aime, qui me plaît	1,81	54,3
INSTRUMENTAL Obtenir de meilleures conditions (avantages sociaux, primes, etc.) et un meilleur salaire	2,45	17,7
CARRIERISTE Avoir des promotions afin de jouer un rôle de plus en plus important dans l'entreprise	2,73	13,5
SOLIDARISTE Me faire des amis en milieu de travail et travailler le plus longtemps possible avec les mêmes collègues	2,99	12,4

* 1 = le plus important ; 4 = le moins important.

Le tableau 11 présente les principales zones de polarisation de l'opinion quant aux formes d'orientation au travail. Nous observons que pour toutes les variables considérées, la hiérarchie des formes d'orientation au travail demeure la même, constance qui indique une cohérence profonde de l'opinion selon toutes les variables. Toutefois, certaines polarisations statistiquement significatives révèlent deux grands types de démarcation selon les sous-groupes.

TABLEAU 11
*Formes d'orientation au travail
selon différentes variables*

Formes d'orientation au travail	Moyenne (1-4)*			
	TYPE D'EMPLOI			
	Direction	Maîtrise	Exécution	
Expressif	<u>1,46</u>	1,71	<u>1,92</u>	
Instrumental	2,59	2,46	2,42	
Carriériste	2,71	2,68	2,76	
Solidariste	<u>3,24</u>	3,15	<u>2,89</u>	
	ÂGE			
	34 ans et -	35-44 ans	45 ans et plus	
Expressif	1,79	1,78	1,92	
Instrumental	2,42	2,47	2,50	
Carriériste	2,76	2,67	2,76	
Solidariste	3,04	3,07	2,80	
	SEXE			
	Féminin	Masculin		
Expressif	1,71	1,82		
Instrumental	2,44	2,45		
Carriériste	2,66	2,74		
Solidariste	3,15	2,98		
	SUBCULTURES			
	Zone côtière	H. plateaux- Aurès-Tlemcen	Steppe- Sud-M'Zab	Kabylic
Expressif	1,77	1,79	<u>2,18</u>	<u>1,73</u>
Instrumental	2,42	2,47	2,32	2,53
Carriériste	2,74	2,75	2,73	2,6
Solidariste	<u>3,07</u>	2,98	<u>2,77</u>	3,04
	NIVEAU DE SCOLARITÉ			
	Sans diplôme	Primaire	Secondaire	Université
Expressif	1,94	<u>2,00</u>	1,76	<u>1,40</u>
Instrumental	2,41	2,41	2,45	2,63
Carriériste	2,83	2,71	2,77	2,61
Solidariste	<u>2,82</u>	<u>2,86</u>	3,03	<u>3,37</u>

* 1 = le plus important ; 4 = le moins important.

D'abord, nous remarquons que l'orientation de type expressif est plus accentuée chez le personnel de direction et les diplômés des universités que chez le personnel d'exécution et les peu scolarisés. La situation est inversée lorsque nous considérons l'orientation solidariste, inversion qui témoigne d'une plus grande force des communautés de travail chez le personnel d'exécution et les salariés peu scolarisés que chez l'autre groupe. Le personnel de maîtrise et les diplômés de niveau secondaire se situent entre les deux pôles.

Ensuite, nous notons une seconde zone de polarisation selon les subcultures : les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab ont une orientation de type expressif moins accentuée que ceux qui sont originaires de Kabylie et, dans une moindre mesure, que les autres subcultures. En revanche, ils ont une orientation de type solidariste plus accentuée que les salariés de Kabylie et les salariés originaires de la Zone côtière. Nous n'avons pas observé de différences significatives liées à l'âge ou au sexe.

Tout au long de l'étude, nous retrouvons ce type de polarisation qui oppose de façon constante le personnel de direction et les diplômés des universités au personnel d'exécution et aux salariés peu scolarisés, de même que les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab aux autres subcultures.

2. Facteurs de motivation

L'étude des facteurs de motivation constitue une seconde approche, plus classique, qui vise à dégager les besoins fondamentaux des salariés algériens. Nous nous sommes inspirés de la théorie classique de la hiérarchie des besoins de Maslow, en particulier de sa typologie. Il ne s'agit pas ici de reprendre le débat sur la validité empirique de la logique pyramidale des besoins, telle que présentée par Maslow¹³, mais plutôt de dégager, à l'aide des cinq types qu'il propose, les traits caractéristiques de

13. Voir à ce sujet l'ouvrage classique de A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954. Aussi, N. Côté, L. Bélanger et J. Jacques, *La dimension humaine des organisations*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1994, chap. 7.

la population des salariés algériens. Ces types sont les suivants :

– les besoins physiologiques. Ce sont les besoins vitaux, plutôt d'ordre matériel. Ceux-ci ont été repérés par un ensemble de questions qui portent sur l'importance que revêt le salaire lié à l'emploi et le cadre physique de travail ;

– les besoins de sécurité. Ceux-ci expriment les besoins de protection, de sécurité et de prévisibilité (fort contrôle de l'incertitude). Ils ont été dégagés à l'aide de questions sur l'importance de la sécurité d'emploi, la description précise des tâches à effectuer et le fait de travailler dans une entreprise dont l'avenir est assuré ;

– les besoins d'appartenance. Il s'agit de besoins sociaux, notamment les besoins de lien social et surtout d'appartenance. Les indicateurs retenus font état du degré d'importance accordé par les salariés à l'intérêt témoigné par la direction aux employés, au fait d'avoir de bonnes relations avec les collègues et de travailler dans une entreprise où tous partagent un but commun ;

– les besoins d'estime de soi et de considération. Pour l'essentiel, ce sont des besoins de reconnaissance et de considération qui permettent aux salariés de se construire une image de soi positive. Ces besoins ont été repérés par le biais de questions visant à connaître le degré de fierté du travail effectué, l'importance accordée aux compliments et à la reconnaissance en provenance des supérieurs, de même qu'au respect et à l'estime témoignés par les collègues de travail ;

– les besoins d'actualisation de soi, soit les besoins d'innover, de créer, d'apprendre et de comprendre. Ces besoins ont été reconnus par des questions qui visent à évaluer le degré d'intérêt accordé à la possibilité de faire des choses utiles pour l'entreprise, d'avoir un travail qui permet d'utiliser toutes ses capacités, d'apprendre davantage et de se perfectionner, et, enfin, d'être en mesure de prendre des décisions relatives à l'organisation de son travail avec un minimum de surveillance.

Le tableau 12 montre la répartition des facteurs de motivation et de satisfaction au travail pour l'ensemble des salariés algériens.

TABLEAU 12*Facteurs de motivation et de satisfaction au travail
des salariés algériens*

Facteurs de motivation au travail	Indice (10-0)*	Facteurs de satisfaction au travail	Indice (10-0)*
Sécurité	9,36	Aspects sociaux	9,30
Sentiment d'appartenance	9,34	Facteurs intrinsèques à la tâche	8,87
Actualisation de soi	9,20	Autonomie au travail	8,76
Estime de soi et considération	8,93	Facteurs extrinsèques à la tâche	8,57
Besoins physiologiques	8,76		

* 10 = le plus important ; 0 = le moins important.

En ce qui a trait aux facteurs de motivation, on note que deux ordres de besoins se démarquent des autres : les besoins de sécurité et d'appartenance. Travailler dans une entreprise dont l'avenir est assuré, bénéficier de la sécurité d'emploi et connaître les tâches précises que l'on doit effectuer en milieu de travail, c'est-à-dire éviter l'incertitude, constituent donc des besoins jugés prioritaires par les salariés algériens. Il en est de même pour les besoins d'appartenance, lesquels sont, à toute fin pratique, jugés tout aussi prioritaires par les salariés. Ainsi, l'intérêt de la direction à l'endroit des employés, de bonnes relations avec ses collègues de travail et le fait d'œuvrer dans une entreprise où tous partagent un but commun apparaissent comme des besoins prioritaires. Les besoins d'actualisation de soi et d'estime de soi se situent au troisième et au quatrième rang, suivis des besoins physiologiques. Cette hiérarchie des besoins met en relief une configuration singulière qui ne correspond guère à la pyramide classique de la théorie des besoins.

Le tableau 13 indique la répartition des différents ordres de besoins selon un certain nombre de variables. De nouveau, nous observons des distinctions significatives selon le type d'emploi. Comme l'illustre de manière plus visible la figure 5, la hiérarchie des besoins du personnel de direction est différente de celle du personnel de maîtrise et d'exécution. Les premiers jugent prioritaires

les besoins d'actualisation de soi et d'appartenance, alors que les seconds jugent prioritaires les besoins de sécurité et d'appartenance.

TABLEAU 13

*Facteurs de motivation au travail
selon différentes variables*

Facteurs de motivation au travail	Indice (10-0)*			
	TYPE D'EMPLOI			
	Direction	Maîtrise	Exécution	
Sécurité	<u>9,04</u>	<u>9,39</u>	<u>9,40</u>	
Appartenance	9,36	9,39	9,31	
Actualisation de soi	<u>9,43</u>	9,25	<u>9,14</u>	
Estime de soi et considération	<u>8,18</u>	<u>8,82</u>	<u>9,11</u>	
Besoins physiologiques	<u>8,25</u>	<u>8,73</u>	<u>8,85</u>	
	ÂGE			
	34 ans et -	35-44 ans	45 ans et +	
Sécurité	9,37	9,27	9,45	
Appartenance	9,28	9,37	9,39	
Actualisation de soi	9,10	9,28	9,31	
Estime de soi et considération	8,91	<u>8,73</u>	<u>9,22</u>	
Besoins physiologiques	8,75	8,70	8,84	
	SEXE			
	Féminin	Masculin		
Sécurité	9,13	9,38		
Appartenance	9,02	9,37		
Actualisation de soi	9,08	9,21		
Estime de soi et considération	8,81	8,95		
Besoins physiologiques	8,62	8,77		
	NIVEAU DE SCOLARITÉ			
	Sans diplôme	Primaire	Secondaire	Université
Sécurité	<u>9,45</u>	9,42	9,38	<u>9,01</u>
Appartenance	9,30	9,34	9,37	9,17
Actualisation de soi	9,29	9,17	9,19	9,33
Estime de soi et considération	<u>9,44</u>	9,22	<u>8,87</u>	<u>7,96</u>
Besoins physiologiques	<u>8,93</u>	8,82	8,83	<u>8,15</u>
	SUBCULTURES			
	Zone côtière	H. plateaux-Aurès-Tlemcen	Steppe-Sud-M'Zab	Kabylie
Sécurité	9,33	9,42	9,32	9,29
Appartenance	9,36	9,40	9,39	9,16
Actualisation de soi	9,11	9,35	9,00	9,13
Estime de soi et considération	8,95	9,03	8,77	8,81
Besoins physiologiques	8,72	8,88	8,79	8,49

* 10 = le plus important ; 0 = le moins important.

FIGURE 5*Facteurs de motivation au travail selon le type d'emploi*

Direction		Maîtrise		Exécution	
	10		10		
9,43	Actualisation de soi	9,39	Sécurité	9,40	Sécurité
9,36	Appartenance	9,39	Appartenance	9,31	Appartenance
9,04	Sécurité	9,25	Actualisation de soi	9,14	Actualisation de soi
8,25	Besoins physiologiques	8,82	Estime de soi et considération	9,11	Estime de soi et considération
8,18	Estime de soi et considération	8,73	Besoins physiologiques	8,85	Besoins physiologiques
7,5		7,5		7,5	

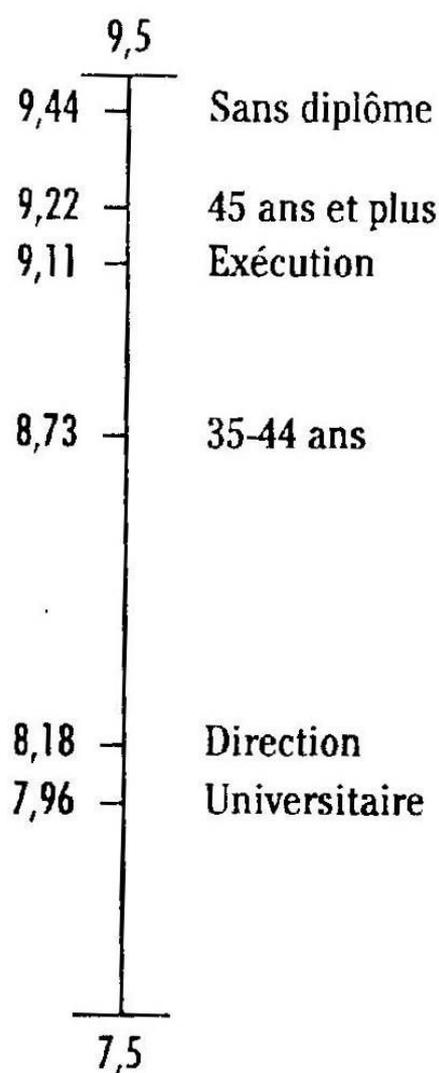
Les diplômés des universités et les salariés peu scolarisés s'inscrivent dans une logique similaire, quoique les salariés sans diplôme expriment un très grand besoin de considération et d'estime de soi. En fait, il s'agit du groupe de salariés pour lequel l'expression de cette forme de besoin est la plus élevée. De façon tout à fait cohérente, les diplômés des universités représentent le groupe chez qui la forme de besoin dont il est question est la moins accentuée. L'écart entre les deux groupes en cause est très important. Il suggère que les formes de considération et d'estime de soi sont liées de près au savoir, à la connaissance ou au titre qui en est garant. Nous notons une situation similaire pour le personnel d'exécution et de direction.

Si la variable sexe n'est pas significative selon le test de différence des moyennes, il apparaît toutefois que les besoins d'estime de soi et de considération varient selon la catégorie d'âge. Les deux types de besoins sont nette-

ment plus élevés chez les 45 ans et plus. À cet égard, ces derniers s'apparentent aux salariés peu scolarisés et au personnel d'exécution. La cohérence des observations relatives au personnel d'exécution, aux 45 ans et plus et aux informateurs sans diplôme jumelée à celle des observations qui se rapportent aux universitaires et au personnel de direction devrait attirer l'attention des gestionnaires. La figure 6 illustre cette répartition.

FIGURE 6

Expression des besoins d'estime de soi et de considération selon l'âge, le niveau de scolarité et le type d'emploi



Ainsi, les besoins d'estime de soi et de considération n'apparaissent au sommet de la pyramide pour aucun des groupes considérés, à l'exception des salariés sans

diplôme qui lui accordent une importance, à toute fin pratique, presque aussi grande qu'aux besoins de sécurité. Toutefois, dans l'organisation algérienne, il existe des écarts très significatifs entre les sous-groupes quant à l'expression des besoins d'estime de soi et de considération. Une telle situation exprime des exigences de gestion variées selon les groupes considérés. Elle témoigne aussi de l'importance des différences de statut entre les salariés concernés et, selon toute vraisemblance, d'une répartition inégalitaire de la considération dans l'entreprise algérienne.

En outre, nous observons que les besoins d'appartenance sont jugés prioritaires par le groupe des 35-44 ans, bien que l'expression d'un tel besoin soit un peu moins élevée que chez les 45 ans et plus. Les différences notées entre les subcultures ne sont pas statistiquement significatives, y compris pour les valeurs liées à l'actualisation de soi.

3. Facteurs de satisfaction au travail

L'analyse des facteurs de satisfaction au travail permet de dégager les dimensions les plus susceptibles d'accroître la satisfaction au travail. Une telle analyse offre deux avantages en regard de l'examen des facteurs de motivation au travail.

D'abord, une telle analyse fait davantage référence aux situations concrètes de travail, c'est-à-dire à la mise en situation du salarié, même si, dans bien des cas, il s'agit d'indicateurs similaires à ceux qui sont utilisés lors des analyses de motivation. Autrement dit, l'étude sur le mode de la satisfaction au travail fait peu d'inférence théorique, à la différence de l'analyse sur le mode de la motivation ou de l'orientation au travail.

Ensuite, ce genre d'analyse renvoie de manière directe aux facteurs de gestion dans ce qu'ils ont de plus opérationnel. Le second point est donc un corollaire du premier. Notre analyse s'inspire en partie des travaux de Larouche¹⁴, en particulier de son indice validé que nous

14. V. Larouche, *Inventaire de la satisfaction au travail*, Montréal, Université de Montréal, 1976.

ne reprenons pas toutefois de façon intégrale. Les quatre blocs de facteurs retenus sont les suivants :

– les facteurs intrinsèques à la tâche, soit son contenu. Dans le cas présent, nous avons retenu deux indicateurs : l'attrait du travail et sa variété ;

– les facteurs extrinsèques à la tâche, soit les possibilités d'avancement, la sécurité d'emploi et le salaire ;

– les facteurs sociaux, périphériques à la tâche, mais qui contribuent à lui donner un cadre positif et un sens. Trois indicateurs ont été retenus : l'importance accordée à l'entraide entre collègues de travail, l'importance accordée au fait de pouvoir être utile à sa communauté et l'importance accordée aux bonnes relations avec ses collègues de travail. Cet indice, qui a été construit de toute pièce, constitue un révélateur puissant de l'esprit communautaire qui anime ou non les milieux de travail ;

– l'autonomie au travail, que nous définissons comme la possibilité d'organiser soi-même son travail et de prendre des décisions avec un minimum de surveillance. Ce quatrième facteur pose la question du rôle de l'encadrement.

L'analyse selon les facteurs de satisfaction au travail met en relief de manière claire le rôle éminent des aspects sociaux du travail. Ce rôle s'exprime par le haut degré d'importance accordé au sentiment de pouvoir être utile à sa communauté, de pouvoir aider ses collègues de travail dans la réalisation de leurs tâches et d'œuvrer dans un milieu de travail marqué par de bonnes relations avec ses collègues (tableau 12). De plus, notre analyse révèle l'intérêt accordé par les salariés algériens aux facteurs intrinsèques au travail, c'est-à-dire au contenu de la tâche. Il y a donc une double conjonction. D'une part, entre l'orientation expressive au travail – *faire un travail que j'aime, qui me plaît* –, et les facteurs intrinsèques au travail – *l'attrait et la variété du travail*. D'autre part, entre le besoin d'appartenance et les aspects sociaux du travail. L'autonomie au travail se situe au troisième rang, près des facteurs intrinsèques à la tâche ; les facteurs extrinsèques, soit l'avancement, la sécurité et le salaire, se situent quant à eux au dernier rang (tableau 12).

Le tableau 14 fait ressortir les différences marquantes entre les sous-groupes selon une configuration similaire à celle que nous avons déjà décelée : les facteurs intrinsèques à la tâche sont nettement plus importants pour le personnel de direction que pour le personnel d'exécution et les facteurs extrinsèques plus importants pour ces derniers que pour le personnel de direction. Soulignons aussi qu'en regard des dimensions examinées, le personnel de maîtrise s'apparente davantage au personnel d'exécution qu'au personnel de direction.

Nous n'avons pas noté de différences significatives selon l'âge et le sexe. Toutefois, nous constatons de nouveau des écarts accusés entre les universitaires et le personnel peu scolarisé. De telles différences mettent surtout en relief des oppositions liées au rôle des facteurs intrinsèques et extrinsèques selon une logique similaire à celle que nous avons observée à propos du personnel d'exécution et de direction.

En ce qui concerne les subcultures, nous avons repéré des différences significatives : les salariés de Kabylie accordent une place moins grande que les autres subcultures aux facteurs de satisfaction extrinsèques, trait qui les distingue de manière significative des salariés originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen. Pour leur part, les travailleurs originaires du Sud-Steppe-M'Zab se démarquent principalement des autres subcultures par l'intérêt moins prononcé qu'ils accordent aux facteurs de satisfaction liés à l'autonomie au travail, différence qui les oppose surtout aux salariés originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen.

4. Fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie

Les observations précédentes nous autorisent à tracer un certain nombre de lignes de fond significatives en ce qui a trait aux formes d'orientation et aux facteurs de motivation et de satisfaction au travail.

D'abord, les salariés algériens semblent accorder la priorité à une forme d'orientation au travail de type expressif. Elle constitue un pilier important du mode de gestion des ressources humaines en Algérie.

TABLEAU 14

Facteurs de satisfaction au travail selon différentes variables

Facteurs de satisfaction au travail	Indice (10-0)*			
	TYPE D'EMPLOI			
	Direction	Maîtrise	Exécution	
Aspects sociaux	9,19	9,24	9,34	
Facteurs intrinsèques	<u>9,34</u>	<u>8,95</u>	<u>8,75</u>	
Facteurs extrinsèques	<u>8,12</u>	<u>8,64</u>	<u>8,62</u>	
Autonomie au travail	8,87	8,93	8,67	
	ÂGE			
	34 ans et -	35-44 ans	45 ans et +	
Facteurs sociaux	9,25	9,28	9,42	
Facteurs intrinsèques	8,93	8,72	8,94	
Facteurs extrinsèques	8,64	8,39	8,65	
Autonomie au travail	8,65	8,84	8,89	
	SEXE			
	Féminin	Masculin		
Facteurs sociaux	9,02	9,33		
Facteurs intrinsèques	9,03	8,85		
Facteurs extrinsèques	8,48	8,58		
Autonomie au travail	8,58	8,78		
	NIVEAU DE SCOLARITÉ			
	Sans diplôme	Primaire	Secondaire	Université
Facteurs sociaux	<u>9,37</u>	<u>9,37</u>	9,30	<u>9,02</u>
Facteurs intrinsèques	<u>8,63</u>	8,79	8,88	<u>9,26</u>
Facteurs extrinsèques	<u>8,71</u>	8,59	8,66	<u>8,02</u>
Autonomie au travail	8,83	8,66	8,80	8,87
	SUBCULTURES			
	Zone côtière	H. plateaux- Aurès-Tlemcen	Steppe- Sud-M'Zab	Kabylie
Facteurs sociaux	9,27	9,39	9,24	9,19
Facteurs intrinsèques	<u>8,91</u>	8,86	<u>8,56</u>	<u>8,97</u>
Facteurs extrinsèques	8,54	<u>8,80</u>	8,46	<u>8,17</u>
Autonomie au travail	8,54	<u>8,97</u>	<u>8,29</u>	8,89

* 10 = le plus important ; 0 = le moins important.

Ensuite, deux grands facteurs de motivation jouent un rôle primordial chez les salariés algériens, soit les besoins de sécurité et d'appartenance. Ces deux facteurs ont une force presque égale. Néanmoins, nous notons des différences entre les sous-groupes de salariés quant au degré d'importance accordé à chacun des deux facteurs.

Enfin, deux facteurs de satisfaction au travail caractérisent la population des salariés algériens : les aspects sociaux du travail et les facteurs intrinsèques à la tâche. Les aspects sociaux du travail constituent de loin l'élément dominant. Tous les sous-groupes, sauf deux, le classent au premier rang. Les facteurs intrinsèques se situent au second rang. Toutefois, il existe des différences significatives entre les sous-groupes.

La configuration que l'on observe révèle un système d'orientation-motivation-satisfaction marqué par un haut niveau d'intérêt accordé, d'une part, au sentiment d'appartenance et aux aspects sociaux du travail, et, d'autre part, aux facteurs intrinsèques à la tâche et aux besoins de sécurité. Le premier binôme apparaît comme une expression concrète de l'esprit communautaire élevé chez les salariés algériens ; le second, comme un dilemme, où l'intérêt pour le travail, c'est-à-dire pour le contenu de la tâche, trouve ses limites lorsque les besoins élevés de sécurité chez les salariés algériens ne sont pas satisfaits. Ces quatre piliers du mode de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans une forme d'orientation au travail de type expressif. La figure 7 illustre les fondements souhaités du mode de gestion des ressources humaines en Algérie. Le tableau 15, qui présente le résultat moyen accordé à un certain nombre de questions clefs, confirme de nouveau cette configuration.

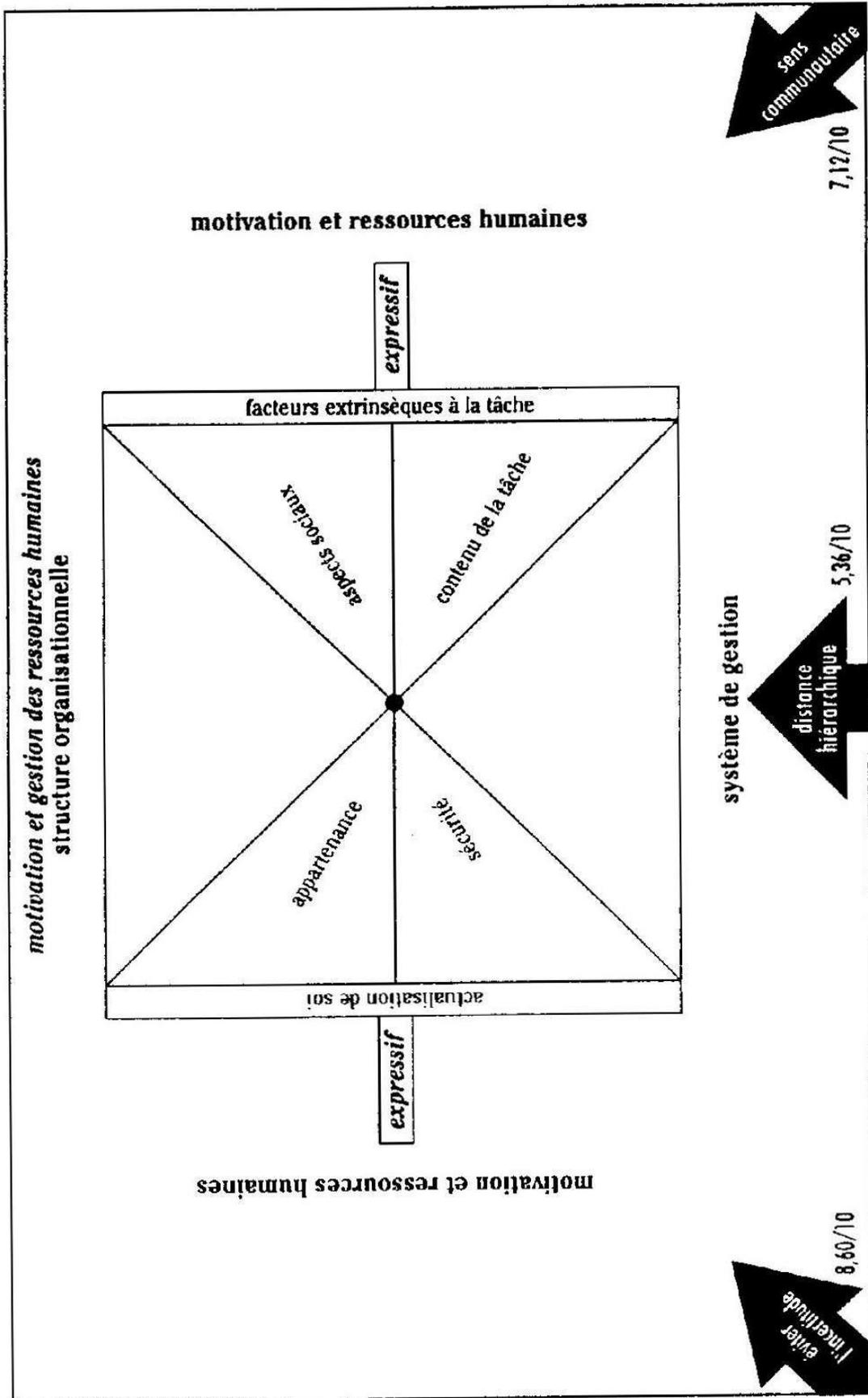
TABLEAU 15

*Degré d'importance accordé
à certains aspects du travail*

Aspects du travail	Indice (10-0)*	Très important (%)
Faire un travail intéressant	9,52	87,2
La sécurité d'emploi	9,30	83,6
Faire un travail utile à la communauté	9,21	80,1
Partager un but commun	9,20	82,0
Mes chances d'avancement	8,79	75,4
Le salaire	7,61	52,6

* 10 = très important ; 0 = pas du tout important.

FIGURE 7
Culture et gestion II



Enfin, signalons que nous avons observé de façon constante des lignes de divergence entre d'une part, le personnel de direction et les diplômés des universités et, d'autre part, le personnel d'exécution et les salariés peu scolarisés. De telles divergences attestent la nécessité d'ajuster les politiques de gestion des ressources humaines selon les champs de motivation, d'orientation et de satisfaction au travail qui sont propres à ces sous-groupes. Les principaux champs de dissemblance, selon la ligne de démarcation indiquée, sont les suivants :

- le personnel de direction et les diplômés des universités se démarquent des autres sous-groupes par l'intérêt accru manifesté envers les facteurs intrinsèques au travail et les besoins d'actualisation de soi ;

- le personnel d'exécution et les travailleurs peu scolarisés, par l'expression des besoins de sécurité, d'estime de soi et de considération ;

- les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab se distinguent assez fortement des autres subcultures, en particulier par leur orientation au travail plus solidariste et moins expressive ; dans une moindre mesure, il en est de même des salariés de Kabylie : pour eux, l'importance accordée aux facteurs extrinsèques au travail s'avère moins élevée que dans les autres subcultures.

La figure 7 résume le système d'orientation-motivation-satisfaction qui constitue le fondement de la gestion des ressources humaines en Algérie.

CHAPITRE IV

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Quelle est la structure organisationnelle souhaitée par les travailleurs algériens ? Nous examinons cette question par l'intermédiaire de trois blocs de variables : les préférences relatives à la taille et aux modes de propriété des entreprises, les formes de partenariat avec les entreprises étrangères et un indice de structuration des organisations fondé sur la souplesse (flexibilité) ou la rigidité des structures (bureaucratisation). Cet indice se décompose selon quatre principales dimensions : la taille de l'entreprise, le mode de communication, le degré de formalisation des rôles et de centralisation des décisions.

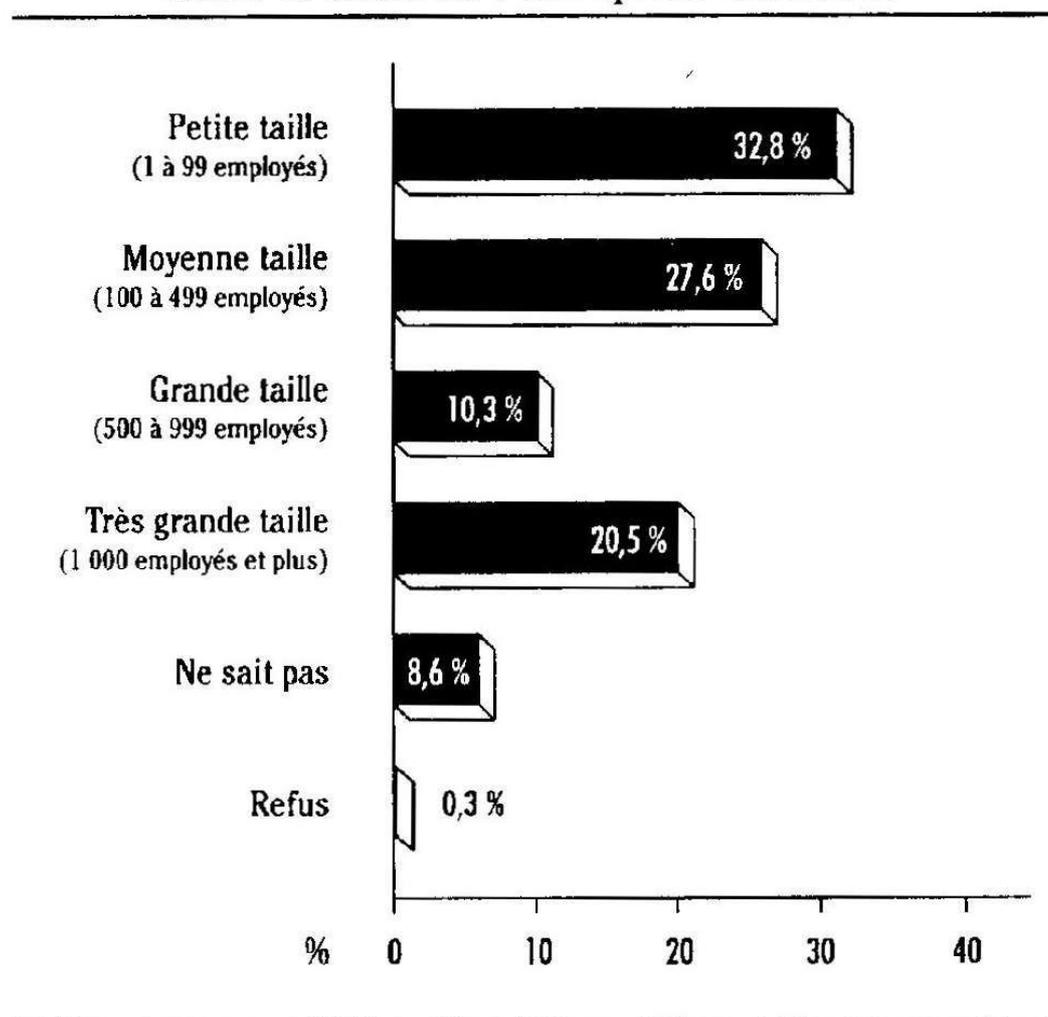
1. Taille des entreprises

La taille d'une entreprise est une variable synchrétique qui constitue un indicateur clé du niveau de structuration d'une organisation. En fait, la préférence chez un travailleur pour une entreprise de petite, de moyenne, de grande ou de très grande taille s'avère un révélateur puissant du style de gestion souhaité. Par conséquent, nous accordons une attention particulière à cette variable.

Le graphique 7 indique que 60,4 % des travailleurs salariés algériens souhaitent travailler dans une entreprise de petite ou de moyenne taille et seulement 20,5 % dans une entreprise de plus de 1 000 employés. Une telle aspiration constitue une remise en question de la réalité actuelle, puisque 41,8 % de la main-d'œuvre salariée algérienne travaille dans des entreprises de très grande taille, contre 47,8 % dans des entreprises de petite et de moyenne taille. Une analyse comparative de la répartition des

salariés selon la taille de leur entreprise d'appartenance et la taille souhaitée nous permet de tracer un indice de satisfaction qui est de l'ordre de 33,2 %. Ainsi, selon nos calculs, 58 % des salariés aspirent à travailler dans une organisation d'une taille différente de leur entreprise d'appartenance ; les autres, soit 8,8 % des répondants, n'expriment pas d'opinion précise ou refusent de répondre. Pour l'essentiel, les salariés algériens aspirent à travailler dans une entreprise de moindre envergure, soit de petite ou de moyenne taille. Signalons que c'est dans les entreprises de petite taille que le taux de satisfaction est le plus élevé.

GRAPHIQUE 7
*Répartition des salariés algériens
selon la taille de l'entreprise souhaitée*



Comme le montre le tableau 16, les motifs invoqués par les salariés algériens quant à leur préférence pour la taille d'une entreprise révèlent deux logiques distinctes : l'intérêt pour une entreprise de petite ou de moyenne taille est associé à de plus grandes facilités de gestion et à de meilleures relations humaines, alors que le choix d'une entreprise de grande ou de très grande taille se trouve surtout lié aux possibilités de développement personnel et aussi, dans le cas des organisations de grande taille, aux facilités de gestion. La sécurité d'emploi apparaît également comme un facteur secondaire, mais significatif, à la source de la préférence pour des entreprises de grande et de très grande taille.

En outre, nos données indiquent que l'intérêt pour la très grande entreprise (1 000 employés et plus) est plus élevé chez le personnel de direction (32 %) que chez les cadres subalternes (24,5 %), et plus élevé chez ces derniers que chez le personnel d'exécution (16,9 %). De même, l'âge structure un tel choix. Ainsi, seuls 15,1 % des 34 ans et moins et 10,6 % des 25 ans et moins préfèrent la très grande entreprise, contre 24,9 % des 35-44 ans et 25,5 % des 45 ans et plus.

Le très haut niveau d'attachement des salariés algériens aux valeurs communautaires et à la famille ne se traduit pas par une aussi forte estime pour des entreprises de petite taille, puisque 32,8 % seulement des personnes interrogées ont exprimé une telle préférence. Le champ d'intérêt se structure plutôt en faveur d'entreprises de petite et de moyenne taille (60,4 %). Signalons qu'il n'existe pas de différence significative du point de vue statistique entre la variable sexe et la variable préférence quant à la taille de l'entreprise.

L'apparent paradoxe entre le fort attachement communautaire et la taille souhaitée n'est ni particulier à la société algérienne ni contradictoire. Il exprime simplement le fait que la préférence pour des entreprises de moyenne et de petite taille (60,4 %), ou de grande taille, est accompagnée d'un vif intérêt pour un mode de différenciation et d'intégration des activités en unités opérationnelles réduites et de type communautaire. En posant le problème de cette manière, c'est-à-dire sur le mode de la « départementalisation communautaire », les gestionnaires peuvent répondre à cette double exigence de la taille souhaitée et de l'attachement communautaire.

TABLEAU I6

Taille de l'entreprise souhaitée selon les critères de préférence

TAILLE SOUHAITÉE	CRITÈRES DE PRÉFÉRENCE									
	Total	Sécurité d'emploi	Avantages sociaux	Facilité de gestion	Relations humaines	Prestige	Dév. personnel, promotion	Ressources matérielles	Habitudes	
Total pondéré:	1 041	69	49	315	206	23	122	27	31	
%H	100,0	6,6	4,7	30,2	19,8	2,2	11,7	2,6	3,0	
Petite taille (1 à 99)	100,0	3,9	2,6	43,8	32,3	0,0	6,7	0,3	1,0	
Moyenne taille (100 à 499)	100,0	4,9	4,9	39,8	24,1	0,0	7,3	1,1	3,6	
Grande taille (500 à 999)	100,0	13,2	10,5	25,8	4,4	4,0	24,3	5,3	2,3	
Très grande taille (1 000 et plus)	100,0	12,8	6,9	11,0	10,1	8,9	24,6	8,2	5,4	
Erreur-type (prob. = ,95)	3,0	12,3	13,7	5,5	6,9	19,2	8,6	18,5	18,2	
	1,3	5,3	6,0	2,4	3,0	8,4	3,8	8,1	7,9	
Moyenne:	4,01	6,01	5,50	2,53	2,32	9,39	6,29	8,18	5,96	
Variance:	14,8	15,1	13,6	9,0	9,9	1,7	15,0	8,1	14,3	

Rappelons qu'une « départementalisation » respectueuse de l'esprit communautaire est aussi conciliable avec la présence d'entreprises de très grande taille, préférence exprimée par 20,5 % des salariés. Malgré de telles considérations, il s'avère clair que les aspirations générales des salariés algériens induisent une démarche de restructuration des entreprises dans le sens d'une réduction importante de leur taille actuelle, puisque 41,8 % de celles-ci ont plus de 1 000 employés.

De plus, il existe des différences significatives quant au champ de préférence en regard des subcultures. Si les subcultures de la Zone côtière et des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen ne se démarquent pas de la moyenne générale, il n'en est pas de même pour les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab, ni pour ceux qui sont originaires de Kabylie. Les informateurs du Sud-Steppe-M'Zab expriment une très nette préférence pour des organisations de petite taille, dans une proportion de 49,3 %, de même que ceux originaires de Kabylie, mais dans une proportion moins importante, soit 39,7 %. En fait, ces deux subcultures sont résolument orientées vers des organisations de taille réduite, petite de préférence, ou moyenne. Dans les deux cas, les facilités de gestion et les relations humaines constituent les principaux facteurs à la source d'une telle orientation.

En somme, il existe une prédilection pour les entreprises de petite et de moyenne taille. Celle-ci se révèle plus forte chez les jeunes que chez les autres groupes d'âge, proportion qui indique une tendance vers le renforcement de cette préférence chez les salariés algériens. En outre, une telle aspiration n'est pas aussi vive chez le personnel de direction, puisque un tiers d'entre eux préfère œuvrer dans la très grande entreprise. Une telle configuration des données laisse donc présager une résistance au changement beaucoup plus vigoureuse chez le personnel de direction que chez le personnel d'exécution et les jeunes.

2. Mode de propriété des entreprises

Les salariés algériens partagent un certain nombre de valeurs liées au libéralisme économique, mais préfèrent travailler dans une entreprise publique.

Comme le montre le tableau 17, 89,4 % des salariés algériens se disent entièrement d'accord avec l'affirmation selon laquelle *la concurrence entre les entreprises est nécessaire pour un meilleur développement de la société algérienne*; de plus, 73,4 % des salariés se montrent favorables à *la compétition entre les employés de leur entreprise, même si cela devait conduire à des différences de salaire avec leurs collègues ayant la même qualification*.

Comme l'illustre le graphique 8, nous observons toutefois que 75,8 % des salariés algériens préfèrent travailler dans une entreprise publique plutôt que dans une entreprise privée. Notons la force d'une telle opinion, puisque 63,4 % des salariés sont entièrement en désaccord avec l'affirmation selon laquelle *il est préférable de travailler dans une entreprise privée plutôt que dans une entreprise publique*. L'étendue et la force d'une telle opinion constituent un frein réel à tout projet qui vise à privatiser de façon massive les entreprises algériennes. En revanche, rappelons que seuls 7,9 % des salariés algériens œuvrent dans une entreprise privée. Par conséquent, l'attitude favorable à la privatisation partagée par 21,7 % des salariés algériens marque un écart significatif par rapport à la réalité actuelle, encore qu'il importe de ne pas perdre de vue que les trois quarts des salariés algériens préfèrent œuvrer dans une entreprise publique : à cet égard, les positions sont très polarisées, car 21,9 % seulement des salariés expriment des opinions mitigées du type plutôt d'accord ou plutôt en désaccord.

Si les moins de 34 ans apparaissent légèrement plus enclins à favoriser la privatisation (25,2 %) que les plus de 35 ans (35-44 ans : 19,2 % ; 45 ans et plus : 18 %), nous remarquons que c'est encore une fois selon le type d'emploi que les écarts sont les plus prononcés. Comme l'indique le tableau 18, 32,8 % du personnel de direction préférerait travailler dans une entreprise privée plutôt que dans une entreprise publique, contre 19,6 % du personnel d'exécution et 21,9 % du personnel de maîtrise. Cependant, les salariés originaires de Zone côtière, de Kabylie et des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen ne présentent pas de configuration particulière par rapport à la moyenne générale, sinon que le dernier groupe se déclare le plus

TABLEAU 17

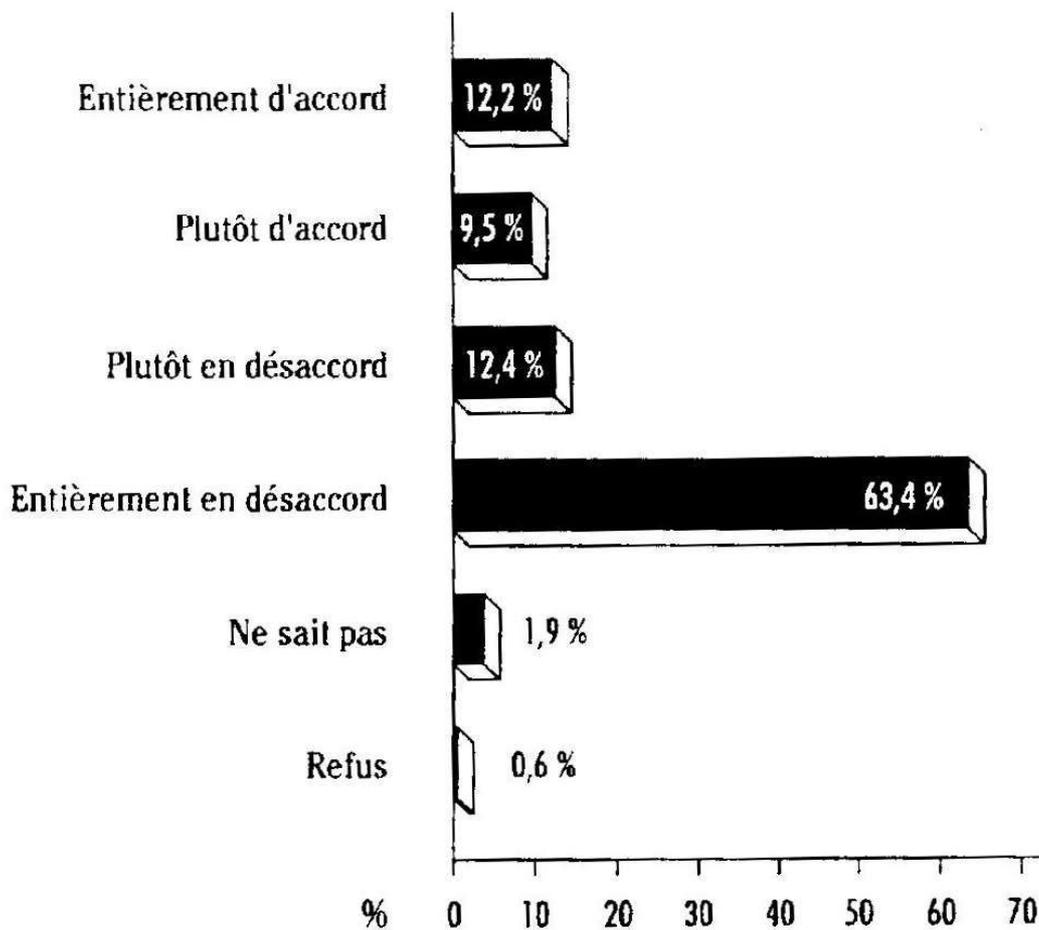
*Attitudes des salariés algériens
à l'égard de la concurrence entre les entreprises,
de l'initiative individuelle et des inégalités salariales*

Propositions	Entièrement d'accord %	Plutôt d'accord %	Plutôt en désaccord %	Entièrement en désaccord %	NSP %	Refus %
La concurrence entre les entreprises est nécessaire pour un meilleur développement de la société algérienne	89,4	7,8	0,6	0,9	1,2	0,1
Vous êtes favorable à la compétition entre les employés de votre entreprise même si cela conduit à des différences de salaire entre vous et vos collègues ayant les mêmes qualifications	56,5	16,9	10,1	14,8	1,6	0,1
Développer l'initiative individuelle augmente la performance de l'entreprise	66,9	17,6	6,0	7,6	1,8	0,2

favorable à l'entreprise publique, dans une proportion de 79.1%. Il n'en est pas de même des populations originaires du Sud-Steppe-M'Zab qui se disent favorables à l'entreprise privée dans une proportion de 29,9%, contre 18,8% pour les salariés originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen. Cette différence est statistiquement significative.

GRAPHIQUE 8

Taux d'adhésion des salariés algériens à l'affirmation suivante : je préfère travailler dans une entreprise privée plutôt que dans une entreprise publique.



En somme, nous observons chez 75,8% des salariés algériens une préférence marquée pour le travail dans une entreprise publique. Toutefois, les valeurs de libéralisme semblent assez partagées par l'ensemble des travailleurs et ceci dans une forte proportion. Quant à l'aspiration à la privatisation, elle ne se retrouve que chez près d'un

TABLEAU 18

Préférence pour l'entreprise privée selon le type d'emploi et les subcultures

PRÉFÉRENCE POUR L'ENTREPRISE PRIVÉE	ORIGINE CULTURELLE									
	Total	Direction	Maîtrise	Exécution	Zone côtière	H. plateaux- Aurès-Tlemcen	Steppe- Sud-M'Zab	Kabylie	Autres NSP Refus	
Total pondéré :	1 041	114	269	658	322	413	104	194	7	
%H	100,0	11,0	25,8	63,2	31,0	39,7	10,0	18,6	0,7	
Entièrement d'accord	12,2	18,4	11,7	11,3	12,6	9,4	20,6	11,2	62,5	
Plutôt d'accord	9,5	14,4	10,2	8,3	9,7	9,4	9,3	9,8	0,0	
Plutôt en désaccord	2,4	15,2	11,9	12,1	10,6	12,2	9,8	17,7	0,0	
Entièrement en désaccord	63,4	47,0	63,8	66,0	64,3	66,9	59,4	58,2	15,1	
Ne sait pas	1,9	5,1	1,7	1,5	2,2	1,1	1,0	3,1	22,4	
Refus	0,6	0,0	0,7	0,8	0,6	1,1	0,0	0,0	0,0	
Erreur-type (prob. = ,95)	3,0	8,3	5,4	4,1	5,5	4,8	9,9	6,8	37,0	
à 5 % :	1,3	3,6	2,4	1,8	2,4	2,1	4,3	3,0	16,1	
Moyenne :	2,32	3,48	2,30	2,14	2,32	2,01	3,03	2,44	8,06	
Variance :	12,9	15,9	12,7	12,2	13,2	11,2	17,0	12,2	19,0	

quart d'entre eux. Cette préférence, bien que minoritaire, s'avère nettement plus élevée chez le personnel de direction que chez le personnel d'exécution. La prédilection du personnel d'exécution pour la sécurité d'emploi explique, dans une grande mesure, une telle structuration de leurs opinions.

Soulignons aussi la configuration singulière des opinions partagées par les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab : ils constituent la subculture la plus favorable à la privatisation des entreprises et de loin la plus favorable aux entreprises de petite taille (tableau 18).

3. Partenariat avec les entreprises étrangères

Le haut niveau d'adhésion à l'entreprise publique n'est pas synonyme de fermeture à l'étranger, en particulier au partenariat économique international. En effet, 73 % des salariés considèrent que *l'entreprise algérienne a tout à gagner d'un partenariat économique avec des entreprises étrangères*. Néanmoins, 34 % seulement des salariés accepteraient d'être dirigés par des cadres étrangers (graphiques 9 et 10).

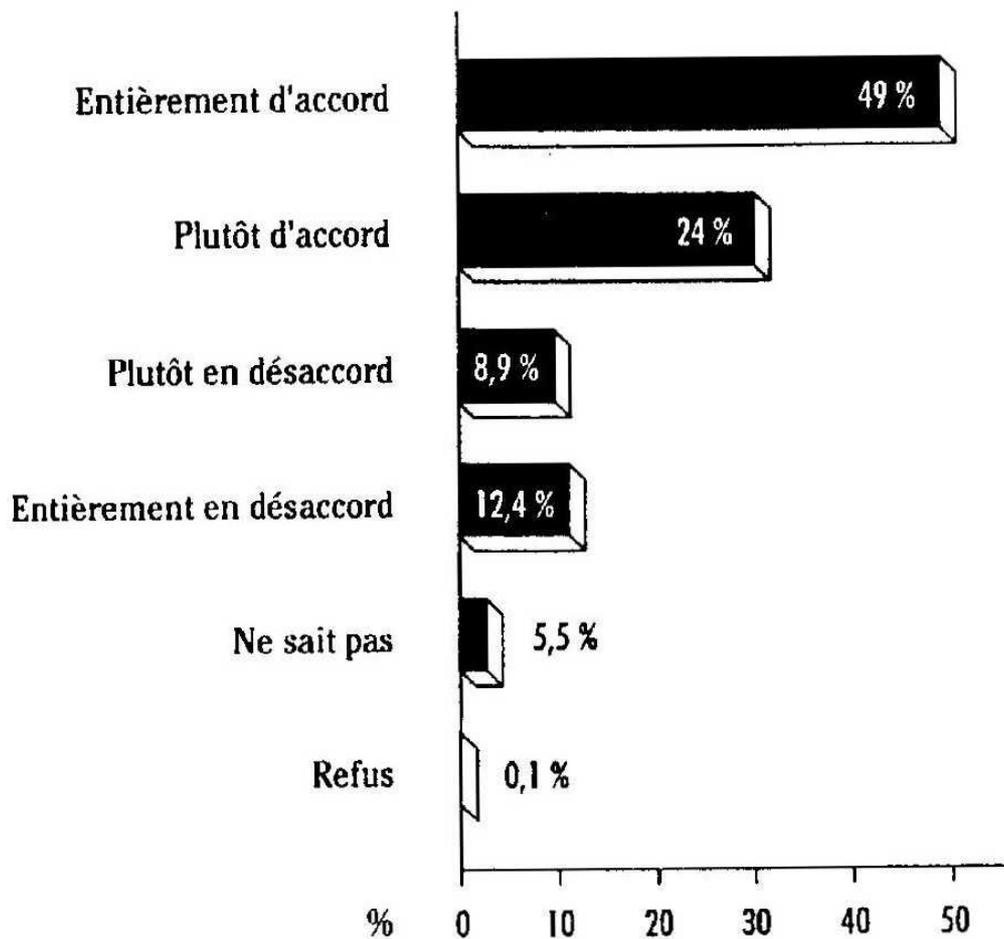
L'attitude d'ouverture à l'endroit du partenariat avec des entreprises étrangères se présente comme un phénomène diffus, selon le type d'emploi, le niveau de scolarité, les groupes d'âge, le sexe et les subcultures. Cependant, l'ouverture à une direction par des cadres étrangers est très démarquée selon certains types d'emploi et, dans une moindre mesure, selon diverses subcultures.

Ainsi, nos données révèlent que 58,3 % du personnel de direction accepterait d'être dirigé par des cadres étrangers, contre 28,9 % du personnel d'exécution et 36,2 % du personnel de maîtrise. En outre, cette ouverture à une direction par des cadres étrangers revêt une configuration particulière pour trois subcultures. Les salariés de Kabylie (42,3 %) et les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab (41,8 %) s'y déclarent plus favorables que ceux qui sont originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen (28 %).

Une analyse détaillée des données relatives au partenariat étranger nous permet de dégager une configuration plausible de partenariat international selon la logique suivante :

GRAPHIQUE 9

Taux d'adhésion des salariés algériens à l'affirmation suivante : l'entreprise algérienne a tout à gagner d'un partenariat économique avec les entreprises étrangères.

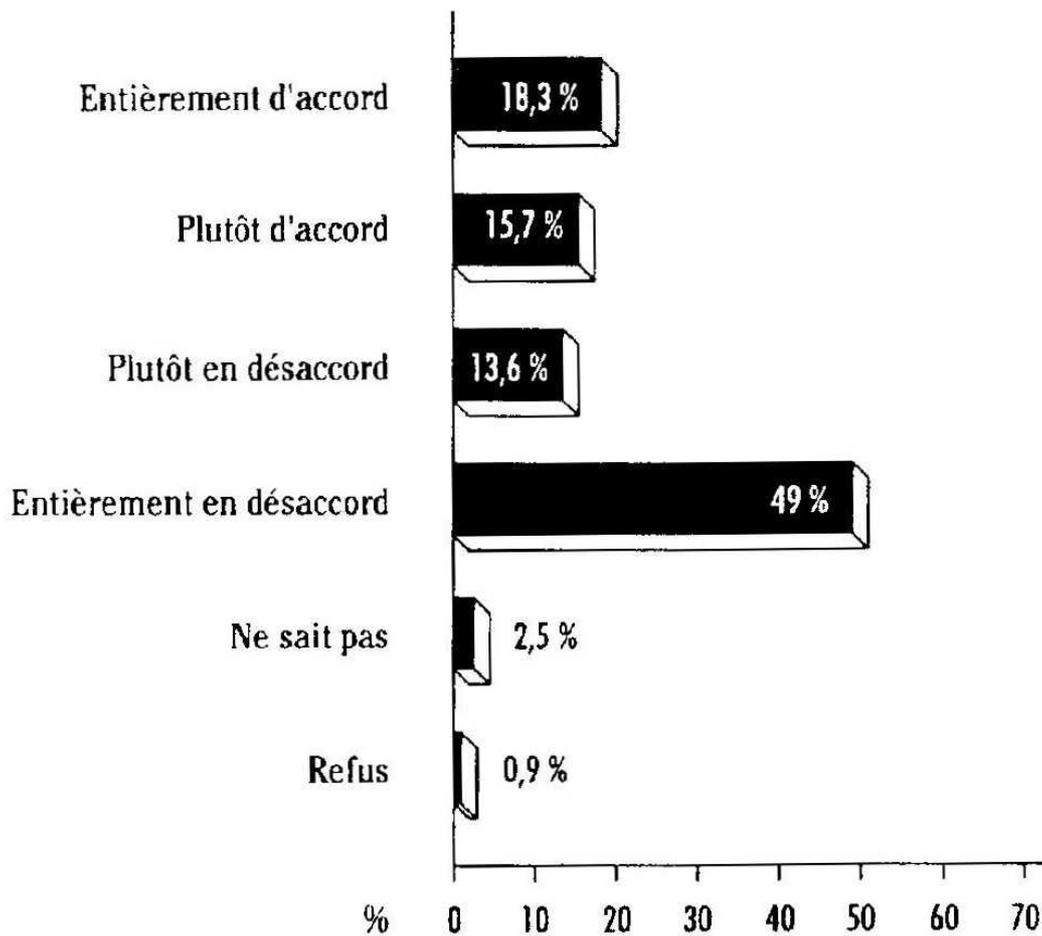


– un partenariat avec des entreprises étrangères susciterait l'adhésion des deux tiers des salariés algériens ;

– les cadres étrangers pourraient jouer un rôle de direction dans la mesure où ce rôle est lié de près à la direction supérieure des entreprises et éloigné des paliers de maîtrise et d'exécution. Autrement dit, les salariés acceptent le partenariat avec des entreprises étrangères, mais se disent en désaccord avec l'intrusion de gestionnaires étrangers dans la structure intermédiaire et subalterne de l'entreprise. Nous considérons donc que le rôle des cadres étrangers devrait se limiter aux seuls paliers stratégiques de l'entreprise ;

GRAPHIQUE 10

Taux d'adhésion des salariés algériens à l'affirmation suivante : j'accepterais d'être dirigé par des cadres étrangers.



– une telle ouverture aux cadres étrangers devrait aussi être plus discrète dans les entreprises qui emploient des salariés originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen.

4. Structure organisationnelle

Quelle est la structure organisationnelle souhaitée par les salariés algériens ? Afin de répondre à cette question, nous avons construit un indice de structuration des entreprises fondé sur la souplesse ou la rigidité des structures, c'est-à-dire le degré de flexibilité ou de bureaucratisation de l'entreprise. Cet indice repose sur quatre dimensions réparties selon une échelle de 0 à 10. Les dimensions sont les suivantes : la taille de l'entreprise (petite taille = 0 ; très grande taille = 10), l'importance relative de l'oralité et de

l'écrit (oral = 0, écrit = 10), le degré de formalisation des rôles (faible formalisation = 0 ; forte formalisation = 10) et le degré de centralisation des décisions (faible centralisation = 0 ; forte centralisation = 10). Chacune des trois dernières dimensions repose sur une série d'indicateurs dont la validité interne se trouve théoriquement fondée et s'est vérifiée de manière empirique dans le cadre de la présente étude. Le modèle repose sur les propositions suivantes :

– une entreprise de grande taille est susceptible d'être plus bureaucratisée ou, à tout le moins, de présenter une plus grande rigidité ;

– une entreprise qui favorise un mode de communication écrit tend à se rapprocher davantage d'un modèle de type rigide-bureaucratique que d'un modèle souple. En fait, la dimension considérée nous met en présence du mode d'interaction privilégié, soit de type communication directe, c'est-à-dire face à face, formalisée ou non dans l'interprétation du rôle, soit de type communication indirecte selon une logique en général formalisée. Dans une culture de l'oralité, l'engagement à réaliser une tâche, la communication des instructions et la considération se trouvent d'autant plus assurés qu'ils empruntent la voie de la communication orale plutôt que celle de la communication écrite ;

– la centralisation des décisions désigne le degré de délégation des décisions accepté par les salariés. Dans le cas présent, il s'agit de décisions laissées à la direction seule, à la direction après consultation des employés ou encore de décisions qui font appel à la participation des employés¹⁵. Dans chacun des cas, les indicateurs suivants ont été retenus : répartition des tâches, organisation du travail, nomination des chefs à tous les niveaux de responsabilité, politiques d'embauche, de rémunération et de promotion, plans de développement et d'investissement de l'entreprise. Ces indicateurs suivent une échelle linéaire qui va de l'aménagement du poste de travail jusqu'aux stratégies d'investissement de l'entreprise, donc du plus

15. Voir à ce sujet D. Gallie, *In Search of the New Working Class*, Cambridge, Cambridge University Press, 1978.

faible au plus haut niveau de droit de gérance. Une forte centralisation témoigne d'une délégation de tous les pouvoirs de décision aux paliers hiérarchiques supérieurs ; une faible centralisation fait état d'une participation des employés à la prise de décision, situation qui implique une décentralisation des décisions et, dans bien des cas, un nivellement des structures hiérarchiques ;

– la formalisation des rôles renvoie au système de règles, similaires ou non pour tous, à l'application plus ou moins stricte des procédures, à une description plus ou moins précise des tâches et des niveaux de responsabilités, à l'autorisation nécessaire ou non du chef avant d'accomplir des tâches et enfin, au respect constant, même en situation d'urgence, des règles et des procédures en usage dans une entreprise. Une formalisation élevée des rôles révèle la présence d'une structure plutôt rigide dont la capacité de réaction à l'imprévu est limitée. Une faible formalisation témoigne d'une grande flexibilité structurale. Celle-ci se trouve souvent accompagnée de nombreuses incertitudes pour l'employé.

Le tableau 19 présente la structure organisationnelle souhaitée par l'ensemble des salariés algériens.

Une telle répartition commande deux observations. En premier lieu, nous notons que les écarts entre les valeurs rattachées aux diverses variables d'une même dimension sont relativement faibles, ce qui atteste la validité interne de l'indice. En second lieu, nous observons que chacune des dimensions affiche une configuration particulière, reflétant ainsi le fait que la structure organisationnelle souhaitée ne correspond ni à un modèle de type bureaucraté pur, ni à une structure marquée par une forme de souplesse sans formalisation.

L'indice de taille de l'entreprise (4,01/10) reflète de nouveau nos observations antérieures relatives à cette dimension. De façon générale, les salariés rejettent la très grande entreprise ; ils préfèrent œuvrer dans des organisations de moyenne ou de petite taille. La structure souhaitée s'éloigne donc de la grande organisation multidivisionnaire, mais elle ne correspond pas non plus à la petite entreprise de type « familial » à effectifs réduits.

TABLEAU 19

Structure organisationnelle souhaitée par l'ensemble des salariés algériens

Dimensions	Indice (0-10)*
TAILLE DE L'ENTREPRISE	4,01
COMMUNICATION ÉCRITE	2,35
Pour être sûr qu'un travail soit fait, il est essentiel de rencontrer la personne	1,83
Un chef qui vous considère vraiment vous donne ses instructions de vive voix plutôt que par écrit	3,33
En milieu de travail, la parole donnée cons- titue un engagement fiable	1,89
FORMALISATION DES RÔLES	9,01
Pour bien fonctionner, une entreprise doit avoir des règles similaires pour tous	9,35
Pour être performante, une entreprise doit avoir des procédures et les appliquer d'une manière stricte	9,44
Dans une entreprise, chacun doit avoir une description précise de ses tâches et de son niveau de responsabilité	9,52
De façon générale, un employé devrait toujours obtenir une autorisation de son chef avant d'accomplir des tâches qui ne lui sont pas attribuées normalement	8,56
Même en situation d'urgence, un employé devrait toujours respecter les règles et les procédures en usage dans une entreprise	8,17
CENTRALISATION DES DÉCISIONS	6,31
La répartition des tâches	5,94
Les règles qui régissent l'organisation du travail	5,73
La nomination des chefs à tous les niveaux de responsabilité et de promotion	6,59
Les politiques d'embauche, de rémunération	6,55
Les plans de développement et d'investissement de l'entreprise	6,72

* 10 = Valeur la plus élevée.

Les travailleurs salariés algériens, dont 59,8 % sont titulaires d'un diplôme d'étude de niveau secondaire, sont marqués de manière accentuée par une culture de l'oralité (communication écrite: 2,35/10). Celle-ci constitue une dimension incontournable dans l'aménagement des structures de communication en entreprise. Fiabilité, diffusion des instructions et considération de la part des chefs

y sont associées de façon très forte. De plus, l'analyse des différences de moyennes indique qu'il n'existe pas d'écart significatifs du point de vue statistique selon l'âge, absence d'écart qui exprime l'enracinement du mode de communication oral dans le temps. En fait, l'écrit semble plutôt être synonyme de « situation exceptionnelle » ou de « menace ». Ainsi, nous remarquons que 84,2 % des salariés algériens sont entièrement d'accord et 11,9 % sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle *il est important de conserver une copie des écrits que vous envoyez ou que vous recevez, car on ne sait jamais ce qui peut survenir*.

En outre, les écarts entre les types d'emploi sont significatifs, mais peu différenciés, selon un indice de 2,21/10 pour le personnel d'exécution et de 2,89/10 pour le personnel de direction. Même si l'écart entre les diplômés des universités (3,10/10) et les employés qui ne détiennent aucun diplôme de niveau primaire (1,83/10) est d'une importance relative, l'indice général des diplômés demeure faible et nettement orienté vers l'oralité. Par conséquent, un système de communication de type « écrit » ne saurait être efficace que ce soit aux fins de la gestion globale de la motivation ou aux fins de la diffusion des instructions et du suivi des dossiers.

En somme, l'importance du lien face à face, mis en évidence par la dimension oralité, situe le système de communication algérien dans une logique de fonctionnement qui est l'exact opposé du système français, lequel porte la marque profonde des stratégies d'évitement du rapport direct¹⁶. Dans une perspective occidentale, le système de communication observé se trouve plus près du mode de communication nord-américain, tout en demeurant éloigné de celui-ci.

Le modèle centralisé de décision qui n'accorde aucune participation aux employés se présente aussi comme une configuration qui ne rejoint pas les aspirations des salariés algériens (6,31/10). Ceux-ci optent plutôt pour un modèle de décentralisation intermédiaire qui favorise la consul-

16. Voir à ce sujet M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964 ; *Le monde des employés de bureau*, Paris, Seuil, 1965.

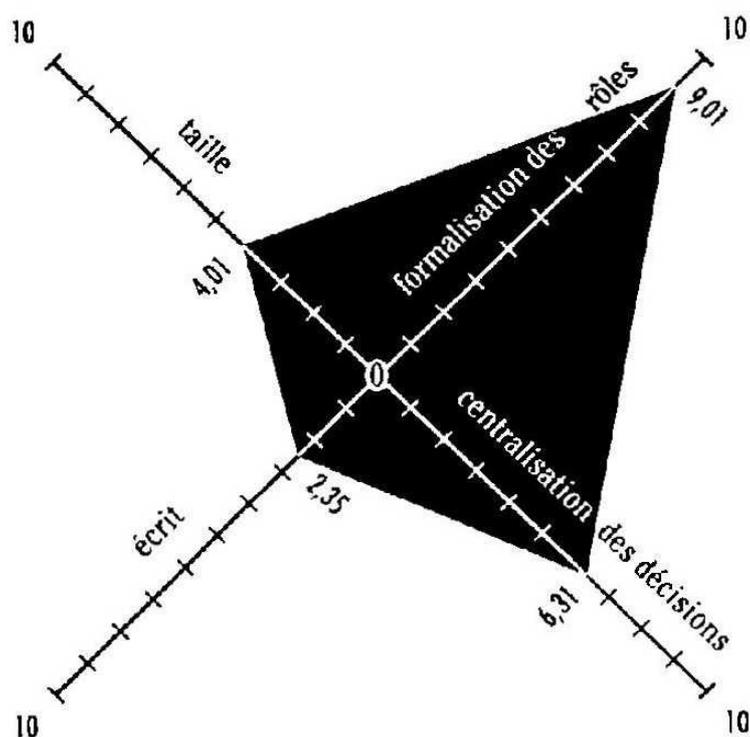
tation et la participation. Toutefois, il existe un lien significatif entre la dimension centralisation et le type d'emploi, le personnel de direction (7,08/10) étant plus favorable que le personnel de maîtrise (6,30/10) et d'exécution (6,17/10) à une plus grande centralisation des décisions. Nous examinerons le modèle en question de façon détaillée dans une section ultérieure. Pour l'instant, il convient de souligner la force des variables en présence. Celles-ci ne concernent pas que l'organisation du travail, mais aussi la nomination des chefs, les politiques d'embauche et de rémunération, de même que les orientations stratégiques de l'entreprise. Autrement dit, la configuration algérienne se démarque de manière accentuée du système nord-américain, lequel est orienté vers la délégation intégrale du droit de gérance aux seuls gestionnaires supérieurs selon le modèle de gestion de type fordiste. En outre, la configuration observée fait appel à une décentralisation des décisions plus poussée que celle qui est proposée par les théories occidentales contemporaines de type « démocratie industrielle ». Enfin, elle ne peut être confondue à un modèle d'autogestion d'entreprise, comme l'illustre en particulier l'indice « décisions stratégiques » de la dernière variable, soit des plans de développement et d'investissement de l'entreprise. En vérité, il s'agit d'un « modèle algérien » qui rend compte de la singularité culturelle de cette société.

L'indice de formalisation des rôles s'avère très élevé (9,01/10). Nous relevons la présence d'un système de règles similaires pour tous, la mise en œuvre de procédures appliquées de manière stricte, la description précise des tâches et le respect des règles et procédures en usage dans toutes les circonstances, y compris celles d'urgence. Un tel niveau de formalisation des rôles reflète la présence de structures normatives d'orientation à l'action très codifiées, de même qu'un fort évitement de l'incertitude.

L'attitude favorable à la formalisation des rôles se trouve associée de façon significative au niveau d'instruction et au titre d'emploi. Elle est d'autant plus élevée que l'on descend dans la hiérarchie des titres d'emploi (personnel de direction : 8,41/10 ; personnel d'exécution : 9,13/10) et que le niveau de scolarité se situe au bas de l'échelle (diplômés universitaires : 8,26/10 ; sans diplôme : 9,36/10).

En somme, chacun doit bien connaître son rôle et l'assumer pleinement. Toutefois, comme nous l'avons vu dans un chapitre précédent, cette interprétation du rôle ne signifie pas un refus de participation. Elle ne révèle pas non plus une mentalité bureaucratique, au sens traditionnel du terme. En effet, il faut mettre en relation un tel indice avec celui de l'oralité et de l'écrit que nous avons déjà examiné (2,3/10). Aussi la codification des rôles s'inscrit-elle dans une perspective très particulière marquée par une approche à tendance consultative-participative, une structure de communication orale, un milieu de travail de petite ou moyenne taille et un attachement communautaire élevé. La figure 8 illustre la structure organisationnelle recherchée par les salariés algériens.

FIGURE 8
*Structure organisationnelle souhaitée
par les salariés algériens*



5. Structure organisationnelle et subcultures

Dans quelle mesure cette structure organisationnelle correspond-elle aux aspirations de chacune des quatre grandes subcultures de la société algérienne ? Comme le

montre le tableau 20, il existe un fort consensus entre les diverses subcultures examinées en regard de ce modèle. Il s'agit donc d'un modèle algérien bien distinct, au sens fort du terme. Toutefois, une analyse statistique des différences de moyennes indique certains traits mineurs de différenciation.

TABLEAU 20
*Structure organisationnelle souhaitée
selon les subcultures*

Dimensions	Algérie	Zone côtière	H. Plateaux- Aurès- Tlemcen	Steppe- Sud- M'Zab	Kabylie
	Indice (0-10)*				
Taille de l'entreprise	4,01	4,17	4,34	2,99	3,53
Communication écrite	2,35	2,12	2,37	2,75	2,50
Formalisation des rôles	9,01	8,98	9,20	9,07	9,01
Centralisation des décisions	6,31	6,21	6,24	6,61	6,43

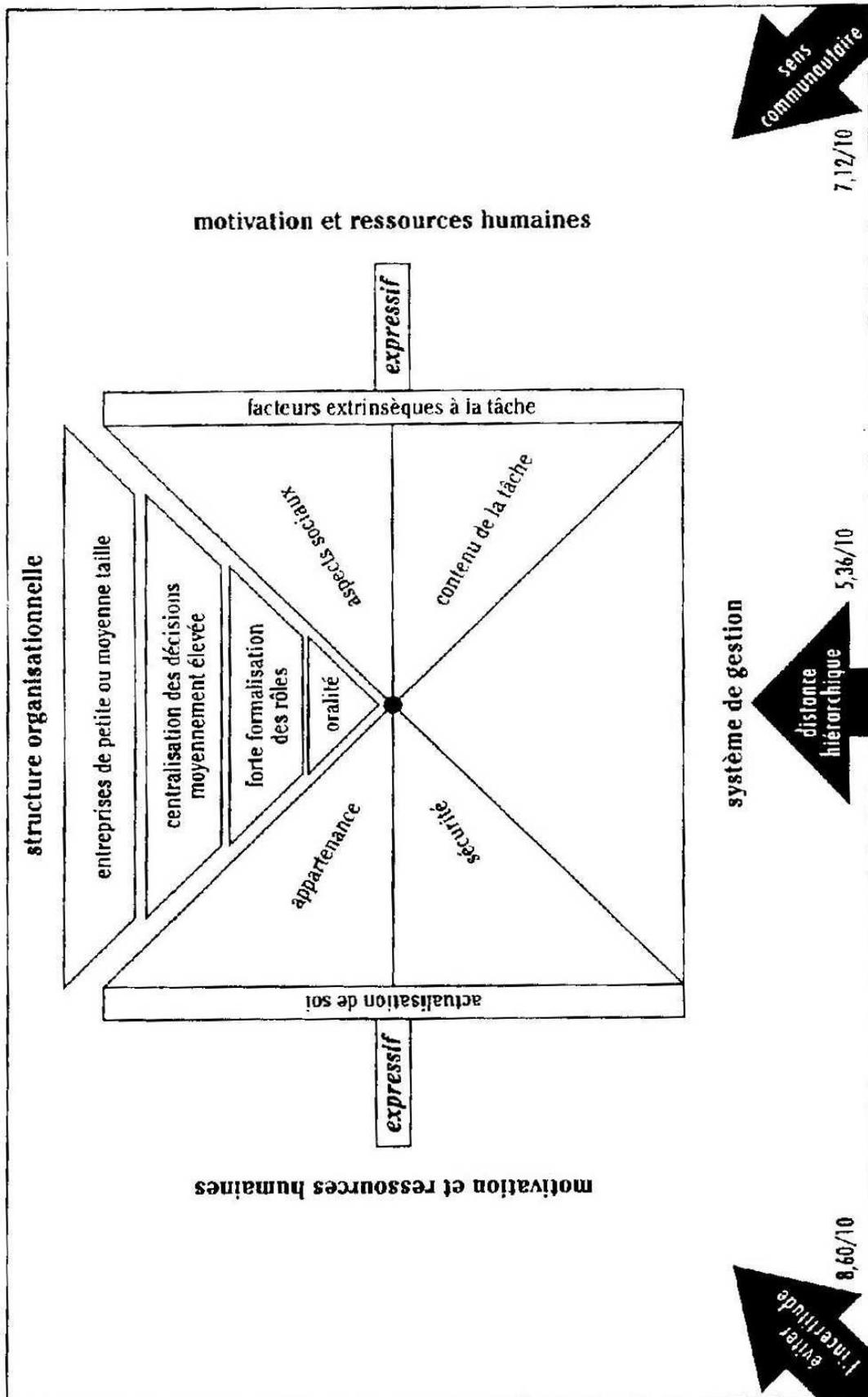
* 10 = Valeur la plus élevée.

Si le modèle de formalisation des rôles se trouve partagé par tous les salariés des différentes subcultures, il n'en est pas de même pour les autres dimensions dont les tests statistiques nous révèlent une configuration assez particulière pour le Sud-Steppe-M'Zab. Encore plus que les autres, les salariés originaires de la région en question préfèrent davantage des entreprises de petite taille, des communications écrites et une plus grande centralisation des décisions. En somme, une centralisation des pouvoirs plus élevée dans une organisation plus proche de l'unité familiale. Un tel cas de figure les oppose aux Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen pour la première dimension, et à la Zone côtière pour les deux autres dimensions. En outre, la Zone côtière se démarque de façon plus prononcée de cette subculture que des autres.

En résumé, il semble y avoir un assez fort consensus chez les salariés algériens quant à la structure organisationnelle souhaitée. La figure 9 en illustre les principaux éléments. Notons toutefois que les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab présentent des différences statistiquement significatives sous la forme d'une accentuation

mineure de certains traits, en particulier la taille de l'entreprise souhaitée.

FIGURE 9
Culture et gestion III



CHAPITRE V

MODE DE GESTION

Quel est le mode de gestion souhaité par les salariés algériens ? La réponse réside dans l'examen que nous entreprenons en quatre rubriques : l'autorité, soit les qualités requises pour exercer la fonction de chef et les critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants d'entreprise ; le style de leadership ; la structure de gestion, c'est-à-dire les mécanismes de participation et de décision ; et enfin, le mode de règlement des conflits.

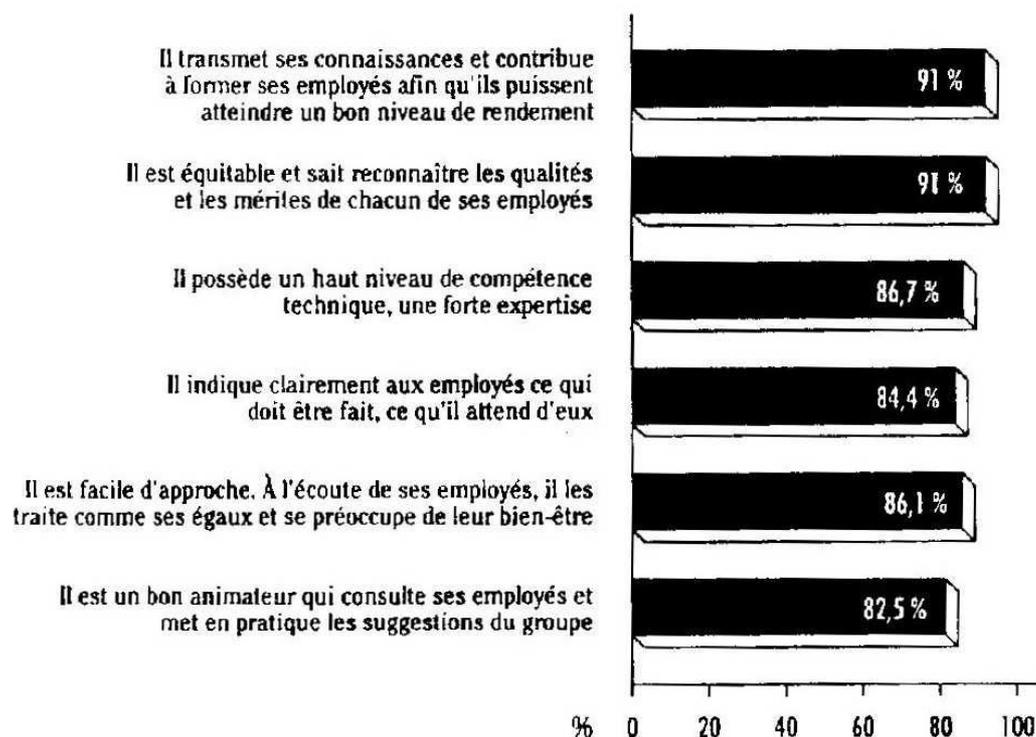
1. L'autorité : le supérieur immédiat et les dirigeants d'entreprise

Dans l'entreprise algérienne, le chef constitue une véritable figure de proue. Les attentes à son égard sont très élevées, presque démesurées. Nous en sommes arrivés à un tel constat après avoir demandé à l'ensemble des salariés le degré d'importance qu'ils accordaient à un certain nombre de qualités reliées aux tâches, aux besoins de l'organisation, aux relations humaines et aux besoins de considération des employés.

Comme l'illustre le graphique 11, il y a un consensus chez les salariés algériens pour ce qui est des chefs : ceux-ci ne sauraient souffrir de carences majeures ; ils doivent posséder toutes les qualités. Un bon chef, c'est d'abord quelqu'un qui transmet ses connaissances, contribue à former ses employés, se montre équitable et sait reconnaître les qualités et les mérites de chacun. Il doit également posséder un haut niveau de compétence technique, se préoccuper de ses employés, être prescriptif tout

en étant ouvert aux suggestions du groupe. Le peu d'écart entre les opinions exprimées relatives à chacune de ces qualités et surtout, le haut niveau d'importance accordée à chacune d'entre elles, nous indique en clair que le chef constitue l'une des clefs de voûte de l'organisation algérienne.

GRAPHIQUE 11
Qualités d'un chef jugées très importantes par l'ensemble des salariés algériens



L'analyse des tests de moyennes fait ressortir quelques facteurs de différenciation entre les sous-groupes d'employés. La compétence technique et une expertise confirmée dans un domaine sont plus valorisées par les salariés sans diplôme que par ceux qui sont titulaires d'un titre universitaire. Il en est de même pour la transmission des connaissances : les jeunes de moins de 25 ans et les diplômés des universités accordent une moins grande importance aux qualités d'animateur et de consultation du supérieur immédiat que les plus de 45 ans et les diplômés de niveau primaire et secondaire. Les salariés de Kabylie accordent un peu moins d'intérêt aux qualités

d'écoute. Ces écarts statistiquement significatifs demeurent toutefois assez faibles et ne semblent pas indiquer une tendance profonde.

Qu'en est-il des dirigeants d'entreprise ? Nous avons examiné la question en demandant aux salariés de classer les principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants, selon une échelle en sept points allant du plus important (1) au moins important (7).

Le tableau 21 ventile les réponses selon les critères retenus. Les valeurs sont exprimées de deux manières : le résultat moyen selon l'échelle retenue et la répartition en pourcentage des critères jugés les plus importants. Nous avons aussi regroupé les données selon trois modes d'attributs :

– les attributs de compétence, explicités par les critères de compétence technique, soit l'expertise, et de possession d'un diplôme universitaire dans le domaine. Ce premier regroupement révèle l'importance accordée au modèle de l'expert ;

– les attributs de statut, illustrés par des critères liés au sexe masculin, à l'âge avancé, c'est-à-dire plus de quarante ans, et à l'ancienneté dans l'entreprise. Ce deuxième regroupement souligne le rôle des critères traditionnels liés au statut dans l'entreprise et, de façon plus générale, dans la société algérienne. Les attributs en question correspondent à un modèle plus traditionnel de nomination ;

– les attributs de type interactionniste, lesquels renvoient à des habiletés sociales particulières, dans le cas présent liées aux qualités d'écoute, de compréhension et de reconnaissance des compétences de chacun, de même qu'aux habiletés de défense et de protection des employés.

Comme le montre le tableau 21, le dirigeant expert apparaît comme le modèle le plus valorisé par les salariés. Ce type de dirigeant répond à une exigence de forte qualification. Cette qualité se démarque des autres critères de façon nette. En outre, il apparaît comme le premier choix, sur une possibilité de sept, de 43 % des salariés algériens. Les qualités d'écoute et la considération, exprimées par la reconnaissance des compétences de chacun, constituent

le troisième critère en importance, suivi de l'âge avancé. Loin derrière viennent se placer les critères de défense des intérêts, de sexe et d'ancienneté.

TABLEAU 21

Principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants d'entreprise selon l'ensemble des salariés algériens

Attributs et critères	Indice (1 - 7)*	Le plus important (%)
ATTRIBUTS DE COMPÉTENCE		
Diplôme universitaire dans le domaine	3,04	21,6
Compétence technique, expertise	3,38	21,4
ATTRIBUTS DE STATUT		
Âge avancé (plus de 40 ans)	3,91	4,7
Sexe masculin	4,90	20,0
Ancienneté dans l'entreprise	4,90	8,7
ATTRIBUTS INTERACTIONNISTES (négociation et considération)		
Qualités d'écoute et reconnaissance des compétences de chacun	3,60	10,3
Capacité de défendre et de protéger les intérêts des employés	4,40	11,1
Refus / ne sait pas	-	-

* 1 = le plus important ; 7 = le moins important.

L'analyse sur le mode des attributs révèle l'intérêt accordé au modèle du chef expert, dont la courbe de distribution est très positive, de même qu'aux attributs interactionnistes, en particulier les qualités d'écoute et la reconnaissance des compétences de chacun.

En ce qui a trait aux attributs statutaires, notons que le critère sexe masculin témoigne d'un clivage réel chez les salariés algériens. Un tel clivage se manifeste par l'écart entre le score moyen peu élevé obtenu par ce critère à notre échelle, soit 4,90/7, et le pourcentage de répondants qui jugent que le sexe masculin est le critère le plus important. Cette différence indique la présence d'une courbe en « U » négative, c'est-à-dire d'une forte

polarisation des opinions entre ceux qui jugent que le critère en question est le plus important, soit 20 % des répondants, et ceux qui, dans une proportion de 56,5 %, lui accordent la sixième et la septième place. Une telle vision attributive fondée sur l'affirmation de l'importance du sexe masculin est le propre d'un groupe particulier de salariés marqué par une orientation plus traditionnelle. Enfin, les attributs interactionnistes suivent une courbe normale. Ils sont donc à prendre en considération de façon générale, sans toutefois perdre de vue leur poids réel, plutôt secondaire par rapport aux critères liés à la compétence. Dans l'ordre, selon les répondants, les trois principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants d'entreprise sont donc les suivants: le diplôme universitaire, la compétence technique, les qualités d'écoute associées à la reconnaissance des compétences de chacun.

En somme, d'après les réponses, si le modèle de la compétence apparaît comme le point d'ancrage qui préside à la nomination des dirigeants d'entreprise, nous notons qu'un groupe plus traditionnel soutient que le sexe auquel appartient le dirigeant constitue un critère plus important que la compétence. Dans tous les cas, il semble que les attributs interactionnistes, à défaut d'être prioritaires, doivent être pris en compte.

L'analyse de polarisation des critères à considérer, lors de la nomination des dirigeants d'entreprise selon la logique des attributs, révèle une forte cohérence de l'opinion des sous-groupes sociaux (tableau 22).

En premier lieu, nous observons que les attributs de compétence se trouvent plus valorisés par le personnel de direction et les diplômés des universités que par le personnel d'exécution et les répondants peu scolarisés, quoique ces derniers jugent toujours que de tels attributs s'avèrent globalement plus importants que les autres ordres d'attributs.

En deuxième lieu, nous remarquons que les qualités d'écoute des dirigeants d'entreprises revêtent plus d'intérêt pour le personnel de direction et les diplômés des universités que pour le personnel d'exécution et les salariés peu scolarisés. Toutefois, l'association entre le

TABLEAU 22

Principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants d'entreprise selon différentes variables

Analyse de polarisation à partir du test de différence des moyennes

ATTRIBUTS	INDICE (1 - 7)*	
	+	-
ATTRIBUTS DE COMPÉTENCE		
Diplôme universitaire dans le domaine	Direction (2,45)	Exécution (3,27)
	Universitaire (2,17)	Diplôme primaire (3,56)
	Kabylie (2,79)	Steppe-Sud-M'Zab (3,36)
Compétence technique, expertise	Direction (2,35)	Exécution (3,59)
	Universitaire (2,22)	Sans diplôme (3,58)
	H. plateaux-Aurès-Tlemcen (3,24)	Steppe-Sud-M'Zab (3,76)
ATTRIBUTS DE STATUT		
Âge avancé (plus de 40 ans)	45 ans et + (4,38)	34 ans et- (5,07)
Sexe masculin	Exécution (4,64)	Direction (6,16)
	Primaire (4,47)	Universitaire (6,9)
	Hommes (4,83)	Femmes (5,68)
	Steppe-Sud-M'Zab (4,54)	Kabylie (5,23)
Ancienneté dans l'entreprise	—	—
ATTRIBUTS INTERACTIONNISTES		
Qualités d'écoute et reconnaissance des compétences de chacun	Direction (3,15)	Exécution (3,69)
	Universitaire (3,30)	Sans diplôme (4,09)
	Steppe-Sud-M'Zab (3,23)	H. plateaux-Aurès-Tlemcen (3,68)
Capacité à défendre et à protéger les intérêts des employés	Direction (3,97)	Exécution (4,49)
	Sans diplôme (3,83)	Universitaire (4,88)
	Femmes (3,67)	Hommes (4,18)
	Kabylie (3,88)	Steppe-Sud-M'Zab (4,40)

* 1 = le plus important ; 7 = le moins important.

niveau de scolarité et la capacité de défendre et de protéger les intérêts des employés suit la logique inverse.

En troisième lieu, il apparaît que les attributs de statut sont peu valorisés, bien que nous notions une configuration très particulière à ce chapitre. En effet, ces attributs qui sont reconnus pour être de type plus traditionnel se voient davantage privilégiés par les plus âgés, le personnel d'exécution, les salariés peu scolarisés et les hommes que par les autres sous-groupes.

Enfin, les subcultures présentent aussi une configuration singulière. Ainsi, on constate que les salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab ont une préférence moins grande que les autres subcultures pour les attributs de compétence du dirigeant et sa capacité de défendre leurs intérêts. En revanche, ils accordent plus d'importance aux qualités perçues comme inhérentes au sexe masculin, de même qu'aux qualités d'écoute et de reconnaissance des compétences de chacun. En ce qui a trait aux attributs de compétence, cette logique est inversée ; ce sont les salariés originaires de Kabylie et des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen qui privilégient de tels attributs. Les salariés de Kabylie accordent également une place plus restreinte aux attributs traditionnels du sexe masculin et plus élevée à la capacité des dirigeants d'entreprise de défendre et de protéger les intérêts des employés.

En résumé, l'analyse de l'autorité, par le biais des qualités jugées importantes et des critères de nomination, fait ressortir une double logique. D'abord, les qualités recherchées chez le chef immédiat diffèrent de celles qui sont recherchées chez le dirigeant d'entreprise. Ensuite, le supérieur immédiat souhaité se caractérise, dans l'ordre, par ses capacités de transmettre ses connaissances et de contribuer à former ses employés, par son comportement éthique et sa reconnaissance des qualités et des mérites de chacun, par son haut niveau de compétence technique et son expertise. Pour leur part, les dirigeants d'entreprise devraient être nommés en prenant en compte de façon prioritaire les critères suivants : les attributs de compétence, soit le diplôme universitaire et la compétence technique, et un attribut interactionniste, soit les qualités d'écoute et de reconnaissance des compétences de chacun. En somme, les premiers doivent d'abord répondre à des

exigences de transmission du savoir et de considération ; les seconds, à des exigences de compétence. Une telle configuration révèle à la fois des besoins de compétence, d'apprentissage et de considération eu égard à ceux qui exercent l'autorité. Dans tous les cas, le modèle de l'expert, du chef compétent, se trouve présent.

2. Le style de direction

L'importance du modèle de l'expert devrait normalement se traduire par une préférence pour un style de direction orienté vers la tâche, c'est-à-dire l'exercice de l'activité, plutôt qu'un style qui a une nette orientation vers les relations humaines. Les résultats de l'enquête confirment cette hypothèse de façon probante.

Nous avons posé la question suivante : *si vous aviez à choisir entre les deux types de chefs suivants, préféreriez-vous : un chef compétent et efficace, mais exigeant, ou un chef qui n'a pas toujours la compétence nécessaire, mais avec qui on a des relations très amicales ?* Les réponses obtenues confirment tout l'intérêt que revêt, pour les salariés algériens, l'orientation vers la tâche. En effet, 90,1 % des répondants préféreraient un chef caractérisé par une telle orientation, contre seulement 8,3 % pour un chef orienté vers les relations humaines. Dans une logique de choix imposé, les salariés accordent donc de façon très claire la priorité à un chef en mesure d'exercer les activités qui lui sont dévolues. Bien sûr, une telle répartition n'indique pas que les dimensions relationnelles ne revêtent aucune importance pour les salariés ; elle illustre simplement, mais de manière explicite, l'importance du modèle de l'expert orienté vers la tâche.

En revanche, un certain nombre de répartitions statistiques révèlent l'émergence timide d'un modèle davantage orienté vers les relations humaines chez un groupe minoritaire de femmes et de jeunes de moins de 25 ans. Ainsi, nous notons que 17,1 % des femmes préfèrent un tel modèle, contre 7,5 % des hommes ; 20,6 % des jeunes de moins de 25 ans abondent dans le même sens, c'est-à-dire optent pour le modèle des relations humaines, contre 4,7 % des plus de 55 ans, 6 % des 45-54 ans, 6,3 % des 35-44 ans et 9,4 % des 25-34 ans.

L'importance du modèle du chef expert, et surtout du modèle du chef orienté vers la tâche, nous semble en parfaite cohérence avec les grandes dimensions culturelles qui caractérisent les salariés algériens. Le chef orienté vers la tâche prend la forme d'un protecteur. Il est celui qui protège le salarié contre les incertitudes de l'avenir, la personne par laquelle la stratégie qui vise à éviter les incertitudes trouve sa réalisation tactique. L'extrême formalisation des rôles est l'outil par lequel le chef accomplit une telle mission. Son champ de liberté réside dans une distance hiérarchique assez élevée, mais pas excessive, comme nous l'avons vu lors de l'analyse des dimensions culturelles et comme cela a été confirmé par les attentes fortes qu'ont les employés à l'égard de l'écoute dont ils souhaitent bénéficier auprès du chef.

L'examen des styles de direction s'avère une tâche complexe qui nous met en présence de nombreux paramètres. Le mode d'analyse le plus usuel se réfère à un ensemble de travaux dont la grille de classement consiste à opposer le degré d'intérêt accordé à la production à celui porté aux employés. Nous nous sommes inspirés des travaux classiques de Blake et Mouton¹⁷, lesquels proposent une typologie fondée sur cinq modèles de leadership : social, intégrateur, autocrate, laisser-faire et compromis. Toutefois, nous avons adapté et modifié cette grille afin de tenir compte de la réalité singulière de l'Algérie, disposition qui nous a conduits à construire de nouveaux types. Cette adaptation se fonde sur la reconnaissance de l'importance, chez les salariés algériens, du haut niveau de formalisation des rôles et des exigences élevées à l'égard des chefs, données confirmées quantitativement. La grille retenue se décompose en cinq types :

– la direction prescriptive orientée vers le respect de normes de rendement précises, et donc associée à un haut niveau de formalisation des rôles ;

17. R.R. Blake et J.S. Mouton, *Les deux dimensions du management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1969. Voir aussi, M. Ansari, *Managing People at Work: Leadership Styles and Influence Strategies*, New Delhi, Sage Publications, 1990.

– la direction participative-performante axée sur un rendement élevé dans un cadre participatif et de plus faible distance hiérarchique ;

– la direction laisser-faire orientée vers l'autonomie en vue d'atteindre l'efficacité ;

– la direction sociale caractérisée par une grande importance accordée aux relations humaines ;

– la direction compromis marquée par la distance hiérarchique couplée du support des chefs lorsqu'il y a problème et axée sur des exigences de rendement normal.

Comme l'indique le tableau 23, la répartition des répondants sur une échelle de 1 à 5 semble s'inscrire selon une logique apparente de parfait partage, mis à part le modèle de direction de type compromis qui ne suscite guère l'approbation générale. Toutefois, nous notons que deux modèles, associés à une direction axée sur l'exercice de l'activité selon une logique prescriptive et une logique participative-performante, apparaissent comme le premier choix de la majorité des salariés algériens, dans une proportion de 55,5%. Compte tenu des similitudes entre les moyennes générales, l'écart entre ce premier choix par rapport aux autres est étonnant. Il indique une configuration particulière des styles de leadership souhaités.

L'examen des croisements des styles de leadership en fonction de l'âge, du sexe, du statut d'emploi et du niveau de scolarité nous amène à présenter trois considérations.

D'abord, le style de direction compromis est très diffus, au même titre que sa substance qualitative qui n'exprime qu'un compromis dont aucune des variables de groupe ne rend compte.

Ensuite, le croisement de toutes les variables montre que les styles de leadership s'avèrent significatifs du point de vue statistique pour deux variables seulement, soit le niveau de scolarité et le type d'emploi (tableau 24). Ce qui revient à dire qu'il y a une configuration singulière des types de leadership selon ces deux variables, lesquelles sont discriminantes dans une forte proportion.

Enfin, deux grands modèles de direction souhaités par les salariés algériens s'imposent selon une configuration

et une logique propres et cohérentes : la direction participative-performante couplée au laisser-faire pour le personnel de direction et les diplômés des universités ; la direction prescriptive et sociale pour le personnel d'exécution sans diplôme ou titulaire d'un diplôme de niveau primaire.

TABLEAU 23

Styles de direction souhaités par l'ensemble des salariés algériens

Styles de direction	Indice (1-5)	Le plus important %
PRESCRIPTIF Un chef qui sait faire respecter des normes de rendement précises	2,67	31,5
PARTICIPATIF-PERFORMANT Un chef très proche de vous et de vos collègues, qui vous fait participer en groupe aux principales décisions mais exige de vous un rendement élevé	2,77	24,0
LAISSER-FAIRE Un chef qui vous laisse, vous et vos collègues, vous entendre entre vous et faire le travail de la manière que vous jugez la plus efficace	2,88	15,8
SOCIAL Un chef qui se préoccupe de vous et de vos collègues, qui contribue à développer des rapports harmonieux entre vous	2,98	15,4
COMPROMIS Un chef qui garde ses distances, mais qui vous aide quand vous avez des problèmes et exige de vous et de vos collègues un rendement normal	3,60	12,6

* 1 = le plus important ; 5 = le moins important.

Le tableau 24 résume la répartition de ces deux grands modèles. Il ne considère que les variables statistiquement significatives (tests de moyennes) pour lesquelles il présente une répartition en pourcentage du cumul des premiers et seconds choix.

TABLEAU 24

Styles de direction souhaités selon le niveau de scolarité et le type d'emploi

Variables significatives selon le test de différence des moyennes.
Valeurs des variables réparties après le test selon le pourcentage cumulé des premiers et seconds choix.

	%		%
PARTICIPATIF-PERFORMANT			
Direction	57	Exécution	36,9
Universitaire	55,9	Aucun diplôme	34,7
		Primaire	38,2
(Maîtrise: 49,5)			
LAISSER-FAIRE			
Direction	*	Exécution	*
Universitaire	46,9	Aucun diplôme	25,6
		Primaire	37
(Maîtrise: *)			
PRESCRIPTIF			
Direction	39,9	Exécution	52,7
Universitaire	41,3	Aucun diplôme	60,5
		Primaire	38,2
(Maîtrise: 43,3)			
SOCIAL			
Direction	25,9	Exécution	41
Universitaire	25,1	Aucun diplôme	53,5
		Primaire	36,1
(Maîtrise: 35,2)			

* = non significatif

Comme l'illustre le tableau 24, le personnel de direction et les diplômés universitaires s'orientent de façon majoritaire et cohérente vers un modèle participatif-performant, fondé sur la proximité des chefs, la participation en groupe aux prises de décision et des exigences de rendement élevé. Orientation vers la tâche, logique de rendement, faible distance hiérarchique et participation caractérisent ce modèle. Toutefois, la composante universitaire introduit une nouvelle exigence: celle de l'auto-

nomie, illustrée par le type laisser-faire, non majoritaire chez les diplômés des universités, bien qu'elle soit assez forte.

Le personnel d'exécution et les peu scolarisés s'inscrivent dans une logique diamétralement opposée. La majorité d'entre eux souhaite, de façon tout aussi cohérente, une gestion fondée sur une direction prescriptive où le chef sait faire respecter des normes de rendement précises. L'orientation vers la tâche, la formalisation des rôles et la distance hiérarchique caractérisent ce modèle. Cependant, une composante sociale s'y ajoute, surtout chez les moins scolarisés. Le chef doit se préoccuper de ses employés et contribuer à l'essor de rapports harmonieux entre eux. À la dimension autonomie qui caractérise les diplômés des universités, les travailleurs sans diplôme opposent la composante paternaliste. La distance hiérarchique manifestée vis-à-vis des chefs a un prix : ces derniers doivent en retour manifester un paternalisme de l'harmonie et avoir le souci de leurs employés.

Les deux modèles de leadership sont orientés vers la tâche, de façon prescriptive dans un cas, selon une vision traditionnelle-formaliste, et de façon participative-performante dans l'autre, selon une vision moderniste occidentale de type anglo-saxon. Les conséquences de la coexistence de deux grands modèles de leadership sont énormes. Premièrement, cette coexistence révèle l'absence d'un modèle standardisé pour l'ensemble des salariés algériens. Deuxièmement, la répartition très tranchée de ces modèles impose à l'entreprise algérienne la mise en place d'exigences de gestion diversifiées selon le palier hiérarchique considéré et les secteurs d'activité. Si, par simple inférence logique, le modèle participatif-performant est exportable vers les différents secteurs d'activité économique, il n'en est évidemment pas de même du modèle prescriptif. Celui-ci concerne au premier chef les salariés œuvrant dans des champs d'emploi qui font davantage appel à une main-d'œuvre d'exécution peu qualifiée, plutôt associée à des tâches d'ouvrier ou d'employé spécialisé. Troisièmement, la coexistence de deux modèles souhaités pose le problème de l'encadrement subalterne, soit la maîtrise, aux prises avec des exigences contradictoires en provenance des employés et des cadres supérieurs.

L'examen des pourcentages cumulés des premiers et des seconds choix quant au style de leadership recherché (tableau 24) montre que la maîtrise ne peut s'identifier de façon claire à un modèle précis de gestion. Leur position intermédiaire les fait hésiter entre les aspirations du personnel d'exécution et celles du personnel de direction. Leur position est tantôt plus près de la direction, tantôt enserrée entre celle des gestionnaires et du personnel d'exécution. Nous pouvons très bien imaginer leur niveau d'anomie quant au style de gestion à adopter dans une entreprise caractérisée par un nombre limité de paliers de direction et une main-d'œuvre peu qualifiée. Le groupe de salariés de la maîtrise devrait donc faire l'objet d'une attention particulière dans toute démarche de restructuration du mode de gestion qui conduit à adopter un modèle singulier de direction.

Quelles sont les zones de démarcation entre les subcultures quant au style de leadership ? Le test de différence des moyennes indique une absence de différenciation entre les subcultures pour les styles de leadership de type laisser-faire et compromis. En ce qui concerne ce dernier type, notons qu'il se situe, pour toutes les subcultures, à l'extrémité négative de l'échelle, entre 3,52 et 3,74 sur une échelle de 5.

La direction sociale introduit une distinction significative entre les salariés de la Zone côtière et ceux des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen. Les premiers adhèrent davantage que les seconds à la forme de direction sociale, et les seconds la rejettent plus massivement que les premiers. Par ailleurs, les styles de direction de type participatif-performant et prescriptif permettent le mieux de différencier les subcultures selon le mode de leadership souhaité. En effet, comme le montre le tableau 25, ce sont ces deux styles de direction qui, d'une part, suscitent le plus d'adhésion chez toutes les subcultures et, d'autre part, les distinguent les unes des autres selon la logique suivante : le type prescriptif est celui qui suscite le plus d'adhésion chez les salariés dont l'origine culturelle se situe dans la Zone côtière et les Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen ; le type participatif-performant est préféré par les populations originaires de Kabylie et de la zone Steppe-Sud-M'Zab.

TABLEAU 25*Styles de direction souhaités selon les subcultures*

Variables significatives selon le test de différence des moyennes.
Valeurs des variables réparties après le test selon le pourcentage cumulé du premier et du second choix.

SUBCULTURES	Subculture Indice (1 - 5)*	Participatif-performant %	Prescriptif %
Zone côtière	2,54	40,0	55,8
H. plateaux-Aurès-Tlemcen	2,61	40,4	50,5
Steppe-Sud-M'Zab	2,71	46,9	44,0
Kabylie	2,57	48,0	39,0

* 1 = le plus important ; 5 = le moins important.

En somme, les salariés algériens accordent une nette préférence au chef orienté vers la tâche, c'est-à-dire vers l'exercice de l'activité. En fait, deux grands modèles de leadership orientés vers la tâche structurent l'opinion des salariés : le modèle participatif-performant associé à un haut niveau d'autonomie dans l'exécution du travail et le modèle prescriptif, plus près de la formalisation des rôles, associé à un haut niveau de considération sociale. Le premier caractérise surtout le personnel de direction et les universitaires ; le second, le personnel d'exécution peu scolarisé. Enfin, c'est encore selon ces deux modèles que se différencient principalement les subcultures. Les salariés originaires de la Zone côtière et des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen privilégient le modèle prescriptif ; ceux originaires de la zone Sud-Steppe-M'Zab et de Kabylie, le modèle participatif-performant.

3. Prise de décision et formes de participation

Toute organisation est aux prises avec le délicat problème de la répartition du pouvoir. Qui doit prendre les décisions ? Quel rôle les employés doivent-ils jouer dans le processus décisionnel ? Jusqu'où une entreprise doit-elle étendre les ramifications de la participation et quelles en sont les implications ? Nous examinons cette question à partir de deux axes : l'évaluation normative par les salariés du niveau hiérarchique où sont prises les

meilleures décisions ; leur évaluation du niveau de participation souhaité pour un ensemble de décisions, depuis le poste de travail jusqu'aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Trois modèles de prise de décision ont été considérés :

- le modèle participatif fondé sur l'équipe de travail ;
- le modèle consultatif fondé sur la décision d'un chef seul après consultation des employés ;
- le modèle centralisé qui relève du chef seul. Ce dernier système a été décomposé en deux sous-types : le chef seul ayant de bonnes relations avec les employés et le chef seul ayant un haut niveau de compétence.

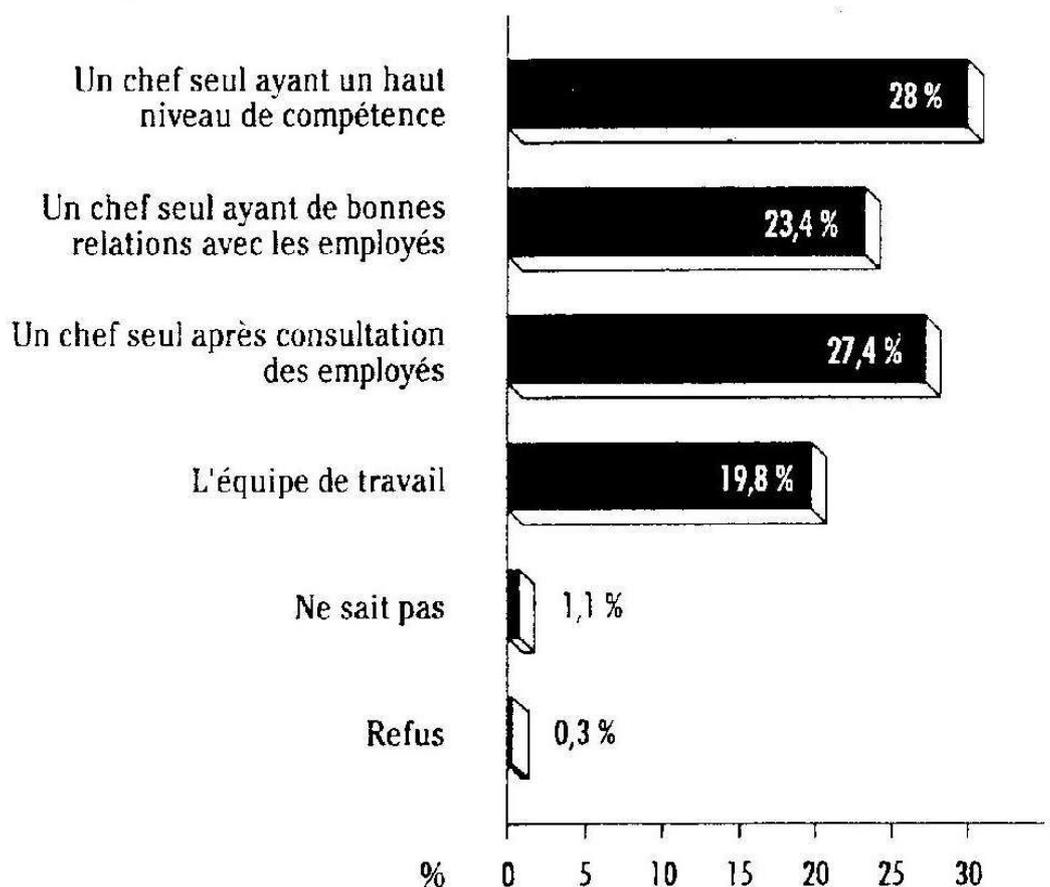
La question était formulée de la manière suivante : *qui prend les meilleures décisions en entreprise ?*

Comme l'illustre le graphique 12, il n'y a pas consensus parmi les salariés algériens quant au mode de décision jugé le plus performant : 51,4 % d'entre eux adhèrent au modèle centralisé qui relève du chef seul, sans aucune consultation. Ils sont toutefois partagés entre le chef-expert et le chef avec qui on entretient de bonnes relations. Le modèle consultatif rejoint 27,4 % des employés, contre 19,8 % pour le modèle participatif.

La répartition des salariés algériens selon le mode de décision jugé le plus performant témoigne d'un certain nombre de clivages significatifs. Il y a une relation statistique (test du Khi deux) entre les groupes d'âge, le sexe et le modèle de décision jugé performant. Néanmoins, la relation est ténue. De façon générale, nous notons que le modèle consultatif croît de manière sensible avec l'âge. En outre, plus que les autres groupes d'âge, les jeunes de 34 ans et moins préfèrent un chef ayant de bonnes relations avec les employés. Pour leur part, à l'instar des jeunes, les femmes préfèrent une prise de décision qui relève d'un chef seul qui entretient de bonnes relations avec les employés, alors que les hommes se démarquent des femmes par leur adhésion au modèle de décision du chef expert. En résumé, les jeunes et les femmes semblent plus près d'un modèle de décision un peu plus « paternaliste », situation qui est susceptible de correspondre à une

position de relative insécurité dans les organisations algériennes.

GRAPHIQUE 12
*Mode de décision jugé le plus performant
selon les salariés algériens*



Le tableau 26 n'est pas significatif du point de vue statistique. En ce sens, il n'y a pas de lien strict entre les types d'emploi et les modes de décision jugés plus performants en entreprise. Ce phénomène s'explique par le fait que les deux rubriques, soit *chef seul après consultation* et *chef seul ayant un haut niveau de compétence*, ne permettent pas de démarquer l'opinion. Un examen attentif du tableau 26 révèle néanmoins une configuration très significative lorsqu'elle est limitée à deux catégories. En effet, nous observons un phénomène d'inversion dans l'évaluation par les personnels de direction et d'exécution de deux systèmes de décision jugés performants : la direction rejette de façon catégorique le mode de décision

fondé sur le chef seul ayant de bonnes relations auprès des employés et juge, dans une proportion de 31,3 %, que la décision d'équipe s'avère la plus performante ; ce choix se trouve inversé chez le personnel d'exécution.

Une fois de plus, la logique participative bénéficie d'un appui assez solide chez le personnel de direction et la dimension sociale, soit les bonnes relations avec les employés, bénéficie d'un plus grand appui chez le personnel d'exécution. Toutefois, la dimension sociale est associée à une décision du « chef seul », vraisemblablement selon la logique prescriptive-sociale.

Dans le but de préciser les champs de décision associés aux trois modèles considérés, soit les modèles participatif, consultatif et directif, nous avons demandé aux salariés d'évaluer, sans égard à la performance, le niveau de participation souhaité pour cinq paliers de décisions qui concernent aussi bien la répartition des tâches et l'organisation du travail, la nomination des chefs, les politiques d'embauche, de rémunération et de promotion, que les orientations stratégiques de l'entreprise.

TABLEAU 26

*Mode de décision jugé le plus performant
selon le type d'emploi*

MODE DE DÉCISION LE PLUS PERFORMANT	TYPE D'EMPLOI				
	Total	Direction	Maitrise	Exécution	
Total pondéré :	1 041	114	269	658	
%H	100,0	11,0	25,8	63,2	
Équipe de travail %V	19,8	31,3	21,2	17,3	
Chef seul, après consultation des employés %V	27,4	26,5	24,8	28,6	
Chef seul ayant de bonnes relations avec les employés %V	23,4	9,3	26,9	24,3	
Chef seul ayant un haut niveau de compétence %V	28,0	29,9	26,4	28,3	
Ne sait pas %V	1,1	1,1	0,4	1,5	
Refus %V	0,3	1,9	0,4	0,0	
Erreur-type (prob. = ,95)	à 50 % :	3,0	8,3	5,4	4,1
	à 5 % :	1,3	3,6	2,4	1,8

Le tableau 27 ventile l'opinion des salariés algériens en regard de chacun des paliers de décision. L'analyse des données fait ressortir un certain nombre de traits importants qui structurent l'opinion.

TABLEAU 27

Mode de décision souhaité selon les champs de gestion

CHAMPS DE GESTION	MODE DE DÉCISION SOUHAITÉ			
	Direction seulement	Direction après consultation	Participation des employés	NSP Refus
	%	%	%	%
Règles qui régissent l'organisation du travail	37,1	39,2	22,6	1,2
Répartition des tâches	41,2	34,1	22,8	1,9
Nomination des chefs à tous les niveaux de responsabilité	50,6	28,1	19,4	1,9
Politiques d'embauche, de rémunération et de promotion	48,3	31,4	18,0	2,2
Plans de développement et d'investissement de l'entreprise	48,5	34,4	14,9	2,3

Premièrement, de façon générale nous observons que les aspirations à la participation et à la consultation se trouvent d'autant plus élevées que les décisions à prendre sont près des activités quotidiennes de travail. Ainsi, 61,8 % des salariés considèrent qu'ils doivent soit être consultés ou participer aux décisions qui touchent l'organisation du travail. En outre, 56,9 % des salariés abondent dans le même sens pour ce qui est de la répartition des tâches. Pour les décisions de tout autre nature, près de un sur deux estiment qu'ils doivent participer à la prise de décision ou encore être consultés. Ainsi, les aspirations à la consultation et à la participation demeurent très élevées même dans les champs qui constituent les prérogatives traditionnelles du droit de gérance, tels les plans de développement et d'investissement de l'entreprise et la nomination des chefs.

Deuxièmement, nous notons qu'il n'y a pas de lien significatif, selon le test du Khi deux, entre le mode de décision jugé le plus performant et la manière dont devraient être prises les décisions pour chacune des rubriques examinées, à l'exception du mode de nomination des chefs. Autrement dit, le mode de décision privilégié, qu'il soit participatif, consultatif ou directif, suit une logique différente du mode de décision jugé le plus performant. Le mode de décision qui obtient la faveur des répondants ne renvoie donc pas à une logique de décisions performantes, mais plutôt à une logique sociale : on doit être consulté et on doit participer aux cinq ordres de décision, bien que l'on n'associe pas nécessairement cette démarche au meilleur mode de prise de décision. Une seule exception : la nomination des chefs. Cependant, même dans un tel cas, nous remarquons que la « solidité » de l'opinion n'est dans la meilleure des situations, soit direction seulement et chef seul, que de l'ordre de 56,5 % (tableau 28).

Troisièmement, si nous nous arrêtons de nouveau au mode de décision privilégié, hormis le fait que ce mode de décision soit associé ou non au mode de décision jugé le plus performant, nous observons une configuration très singulière des opinions selon le type d'emploi. Celle-ci est exprimée par la figure 10. Deux points méritent une attention particulière.

En premier lieu, le personnel d'exécution s'inscrit dans une logique classique de défense du territoire : seuls 39,4 % et 35,8 % de ceux-ci sont disposés à confier à la seule direction les décisions relatives à la répartition des tâches et à l'organisation du travail. L'écart avec le personnel de direction s'avère assez significatif, mais laisse entrevoir, pour environ la moitié des répondants de ce groupe, l'acceptation d'une prise de décision consultative ou participative.

En deuxième lieu, le personnel de direction s'inscrit aussi dans une logique de défense du territoire ; la nomination des chefs doit relever, pour 68,4 % d'entre eux, du pouvoir exclusif de la direction, opinion qui les oppose fermement au personnel d'exécution, dont 53,9 % souhaite participer ou être consulté lors de la nomination des chefs (lecture inversée). La nomination des chefs est donc une

TABLEAU 28

*Mode de décision souhaité (nomination des chefs)
selon le mode de décision jugé le plus performant*

MODE DE DÉCISION	MODE DE DÉCISION SOUHAITÉ					
	Total	Direction seulement	Direction après consultation	Participation des employés	NSP	Refus
Total pondéré :	1 041	527	293	202	14	5
%H	100,0	50,6	28,1	19,4	1,3	0,5
%V	19,8	19,5	20,9	20,5	0,0	28,4
Équipe de travail						
Chef seul, après consul- tation des employés	%V	22,3	33,3	31,3	27,9	52,2
Chef seul ayant de bonnes relations avec les employés	%V	24,1	24,4	21,3	14,9	0,0
Chef seul ayant un haut niveau de compétence	%V	32,4	21,2	26,7	24,5	19,4
Ne sait pas	%V	1,1	0,2	0,3	32,7	0,0
Refus	%V	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Erreur-type (prob. = ,95)	à 50% :	4,2	5,7	7,0	26,2	40,0
	à 5% :	1,8	2,5	3,1	11,4	17,4

question importante. En cette matière, le personnel de direction n'est guère disposé à céder ses prérogatives. Pour quelles raisons ? Au nom du droit de gestion, de l'efficacité de l'entreprise ? Dans ce cas, comment expliquer que le personnel de direction accorde moins d'importance à ses prérogatives liées à la rémunération, à l'embauche, à la promotion et surtout aux plans d'investissement et de développement de l'entreprise qu'à la nomination des chefs ?

FIGURE 10

Décisions devant relever des seules prérogatives de la direction selon le type d'emploi

<u>Nature des décisions</u>	<u>Direction</u>	<u>Écart</u>	<u>Exécution</u>
Nomination des chefs	68,4 %	+ 22,3 	46,1 %
Répartition des tâches	51,5 %	+ 12,5 	39,4 %
Organisation du travail	46,7 %	+ 10,9 	35,8 %
Embauche, rémunération, promotion	51,4 %	+ 3,0 	48,4 %
Plan de développement et d'investissement de l'entreprise	48,5 %	- 0,5 	49,0 %

En fait, tout se passe comme si leurs prérogatives de défense du territoire dans la rubrique de la nomination des chefs leur importaient plus que leurs prérogatives liées aux politiques générales de gestion et aux plans de

développement de l'entreprise, soit parce que leur niveau d'identification aux finalités de l'entreprise est plutôt mitigé, soit parce que leur vision participative à ce chapitre s'avère, somme toute, assez forte. Chose certaine, la logique de défense du territoire du personnel de direction, en ce qui concerne la nomination des chefs, est très élevée, et révèle par là même des limites réelles à tout projet de type participatif-consultatif dans ce domaine.

En somme, la logique des intérêts immédiats constitue une donnée incontournable dans le cadre de la mise en place d'un éventuel projet de participation ou de consultation : le personnel de direction ne se départira pas de sitôt de ses prérogatives de nomination des chefs ; et le personnel d'exécution sera peu enclin à céder à la gestion le pouvoir exclusif d'organiser le travail.

4. Gestion des conflits

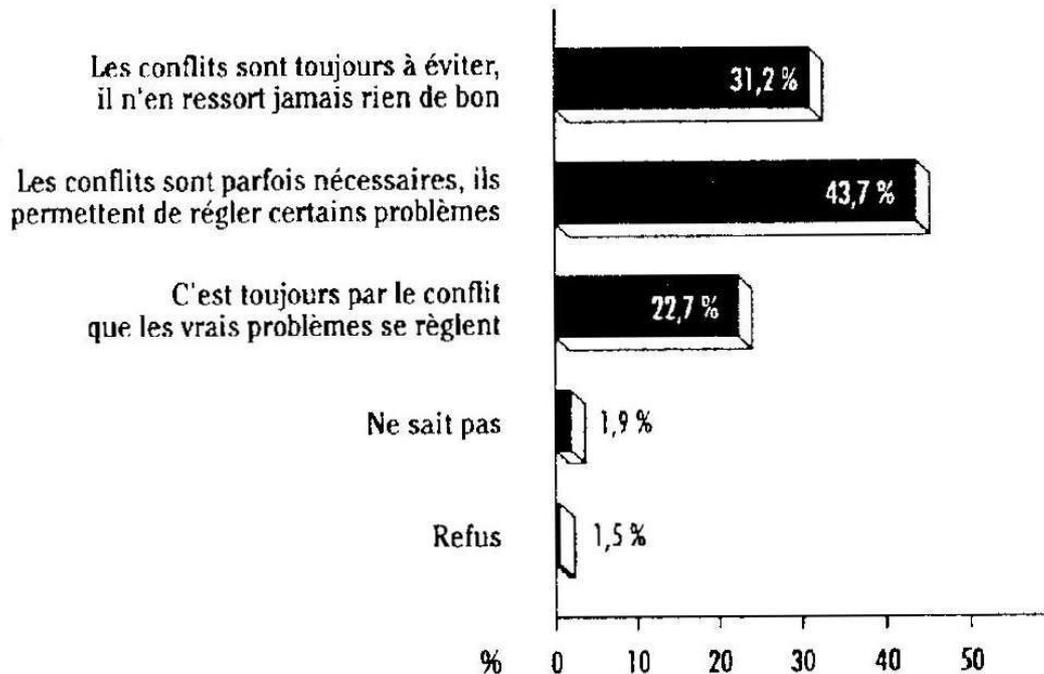
Quelles sont les attitudes des salariés algériens à l'égard des conflits en milieu de travail ? Comme l'indique le graphique 13, les positions sont très partagées. Le graphique en question fait ressortir deux pôles extrêmes selon lesquels *les conflits sont toujours à éviter* et *c'est toujours par le conflit que les vrais problèmes se règlent*. Une telle répartition dénote la présence de conceptions différentes du système de relations du travail au sein de la population des salariés algériens. En outre, nous notons une seconde zone de clivage assez marquée entre ceux pour qui *les conflits sont toujours à éviter* et ceux qui considèrent que *les conflits sont parfois nécessaires*.

L'analyse d'une série de tableaux croisés montre que le personnel d'exécution, les salariés sans diplôme et les travailleurs âgés de plus de 45 ans sont plus enclins que les autres sous-groupes à considérer que les conflits devraient toujours être évités. Les conflits apparaissent parfois nécessaires, surtout au personnel de direction, aux diplômés des universités, aux groupes d'âge moyen et aux plus jeunes. La vision conflictuelle selon laquelle *c'est toujours par le conflit que les vrais problèmes se règlent* est plus diffuse. Le personnel de direction la rejette toutefois plus massivement que les autres groupes, de même que les universitaires et les salariés sans diplôme. Cette

vision conflictuelle s'avère plus le fait du personnel d'exécution et des diplômés de niveau secondaire et primaire. Une telle répartition est assez classique dans les sociétés industrielles.

GRAPHIQUE 13

Attitudes à l'égard des conflits en milieu de travail



En contrepartie, le sexe ne constitue pas un facteur de différenciation de l'attitude à l'égard du conflit. Quant aux écarts entre les subcultures, ils révèlent surtout une stratégie visant à éviter le conflit chez les salariés originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen et la reconnaissance du caractère parfois nécessaire du conflit chez ceux de Kabylie.

Quels liens existe-t-il entre la dynamique conflictuelle et le mode de prise de décision ? En croisant l'attitude à l'égard du conflit et le mode de prise de décision jugé le meilleur, nous observons qu'il n'y a pas de lien entre l'attitude non conflictuelle et la préférence quant au mode de décision jugé le plus performant. En revanche, l'attitude conflictuelle est associée de façon significative à un éloignement du modèle participatif-consultatif. Ainsi, 62,4 % des salariés qui considèrent que c'est toujours par le

conflit que les vrais problèmes se règlent soutiennent que les meilleures décisions en entreprise sont celles prises par le chef seul, sans consultation. Dans leur esprit, la prise de décision selon le modèle participatif-consultatif ne revêt pas une grande valeur.

Les observations précédentes laissent entendre que le comportement des salariés algériens s'insère dans la logique classique du système de relations du travail propre aux sociétés moyennement ou fortement industrialisées. Une telle assertion n'est pas fondée. En effet, le cœur d'un système de relations du travail réside davantage dans son mode de règlement des conflits que dans les attitudes à l'égard du conflit. Qu'en est-il pour la société algérienne ?

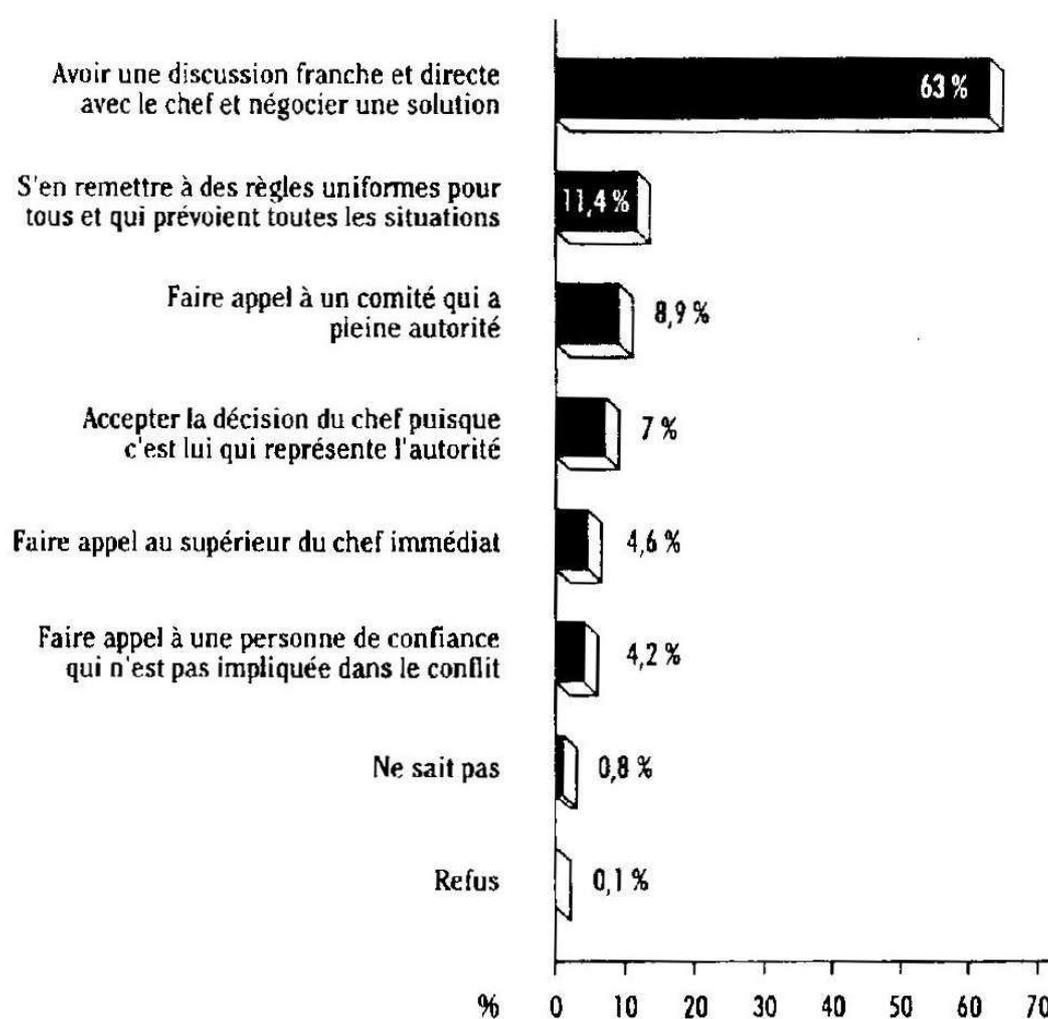
Le graphique 14 résume l'opinion des salariés algériens quant à la meilleure façon de régler un différend majeur entre un employé et son chef immédiat dans un champ de décisions auquel, comme nous l'avons déjà vu, les travailleurs algériens accordent un grand intérêt, en l'occurrence la répartition des tâches. Comme l'indique le graphique en question, l'opinion des salariés ne relève pas d'une attitude passive caractérisée par l'acceptation intégrale de la décision du chef. Les salariés respectent aussi la hiérarchie, puisqu'ils ne sont pas enclins à faire appel au supérieur hiérarchique. En outre, l'orientation prescriptive selon laquelle on doit s'en remettre à des règles uniformes est présente mais peu importante.

La démarche plutôt privilégiée avec force par 63 % des salariés est la négociation d'une solution dans le cadre d'une discussion franche et directe avec le chef. Ce mode de règlement des différends repose pour l'essentiel sur une culture de l'oralité, du lien direct, du face à face, attitudes tout à fait conformes aux données que nous avons analysées relativement à la structure organisationnelle souhaitée. Un tel mode de règlement des différends se démarque avec fermeté du modèle en vigueur. En effet, seuls 8,9 % des salariés suggèrent de faire appel à un comité qui a pleine autorité. Nous leur avons demandé de préciser le type de comité. Pour 40 % d'entre eux, le comité devrait être composé de chefs et d'employés reconnus pour leur sagesse et nommés par leurs pairs, contre 54 % des répondants qui considèrent que le comité

devrait réunir la direction et les délégués d'une association qui représente les employés. Ainsi, il n'y a même pas 5 % de l'ensemble des salariés algériens qui suggèrent, en cas de différend majeur avec leur chef immédiat, de recourir à un comité réunissant la direction et les délégués d'une association d'employés.

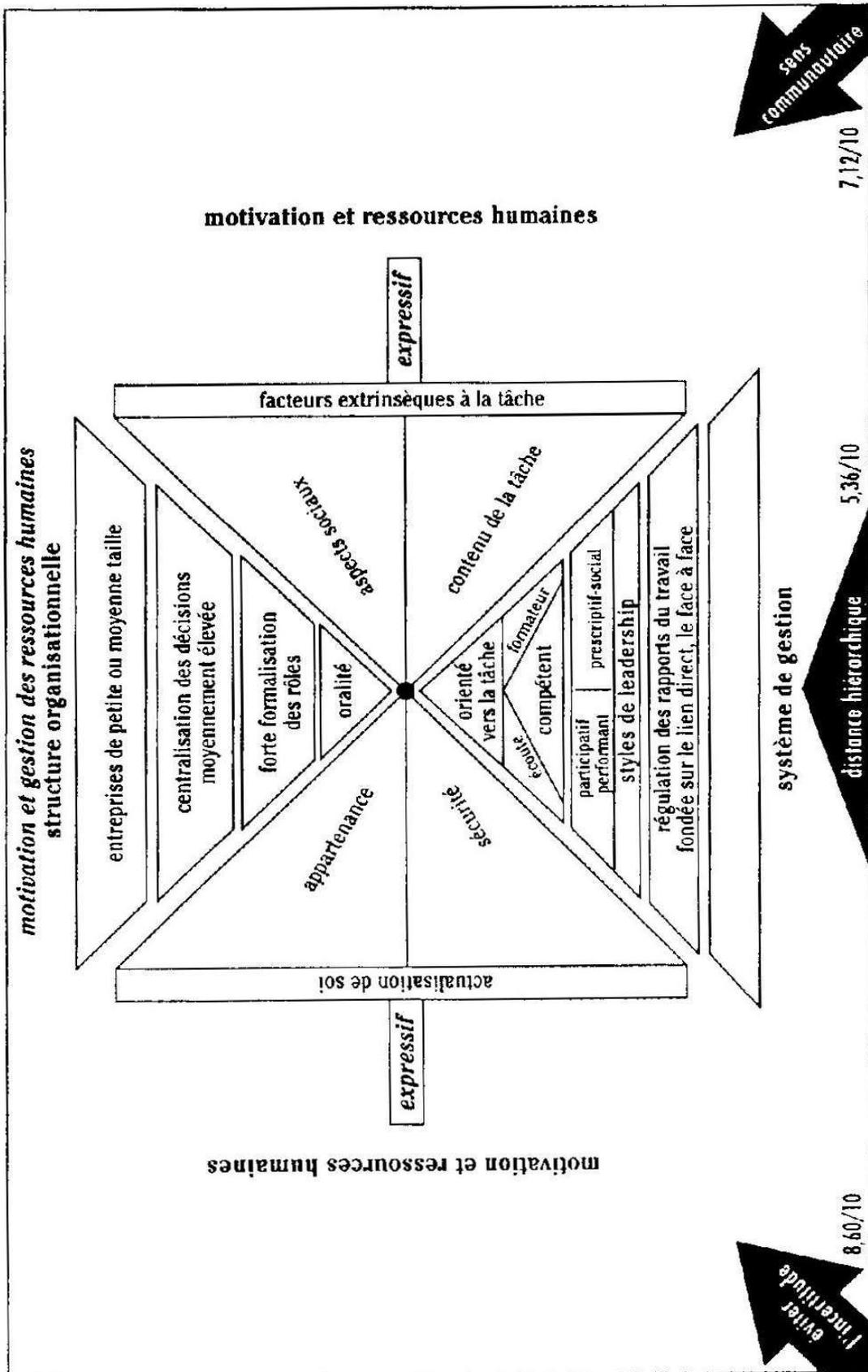
GRAPHIQUE 14

Mode de règlement privilégié par les salariés algériens dans le cas d'un différend majeur entre employés et chefs concernant la répartition des tâches



En somme, le système de règlement des conflits, et donc de régulation des différends de travail, s'inscrit dans une logique fondée sur le rapport direct avec les chefs, le lien face à face. Ainsi, le haut niveau de formalisation des rôles et la distance hiérarchique assez élevée n'induisent

FIGURE 11
Culture et gestion IV



pas un modèle formalisé de relations du travail. La dimension d'oralité, une fois de plus, joue un rôle très important. C'est donc par la mise en place d'une structure légère de relations du travail fondée sur le rapport direct que la majorité des salariés algériens souhaite régler leurs différends.

La figure 11 résume les traits caractéristiques du mode de gestion souhaité par les salariés algériens, lequel est en rupture avec la plupart des pratiques de gestion des entreprises algériennes. Le prochain chapitre examinera la mobilité et les attitudes à l'égard du risque, de même que les facteurs qui sont à la source du changement en milieu de travail.

CHAPITRE VI

LE CHANGEMENT

Le changement est inhérent à toute organisation. Aussi l'analyse de la gestion des ressources humaines, de la structure organisationnelle et des modes de gestion ne saurait-elle être complète sans un examen concomitant des facteurs à la source du changement.

Dans le cadre du présent chapitre, nous allons traiter ce point par le biais de l'étude de la mobilité géographique et professionnelle, des attitudes à l'égard du risque et des facteurs jugés les plus susceptibles de modifier en profondeur les comportements au travail.

1. Mobilité et attitudes à l'égard du risque

La mobilité et les attitudes à l'égard du risque constituent les deux premiers blocs de variables pertinentes aux fins de l'analyse des attitudes à l'égard du changement. Dans un premier temps, nous nous penchons sur la propension à la mobilité dans un contexte où l'employé se voit offrir un travail plus intéressant ou une promotion. Dans un deuxième temps, nous étudions les attitudes à l'égard du risque dans un contexte de décisions associées à la bonne marche de l'entreprise. Enfin, dans un troisième temps, les attitudes des gestionnaires à l'égard du risque sont examinées de plus près.

1.1 Mobilité professionnelle et géographique

Comme le montre le tableau 29, nous observons que 72 % des salariés algériens refuseraient un nouveau poste plus intéressant ou une promotion si cela entraînait une diminution de salaire ; 64,8 % si cela les astreignait à vivre

dans une région éloignée de leur domicile actuel ; et 63,4 % si cela les obligeait à changer de métier.

TABLEAU 29

*Mobilité professionnelle et géographique
chez les salariés algériens*

« Accepteriez-vous oui ou non un nouveau poste plus intéressant ou une promotion même... »

Types de situation	Oui %	Non %	NSP %	Refus %
si cela entraînait une diminution de salaire ?	26,3	72,0	1,4	0,3
si cela vous obligeait à vivre éloigné de votre domicile actuel ?	32,2	64,8	2,6	0,4
si cela vous obligeait à changer de métier ?	34,8	63,4	1,6	0,2

Mobilité professionnelle et mobilité géographique apparaissent ainsi assez peu élevées. Phénomène pour le moins surprenant dans un pays où, comme nous l'avons déjà montré, le taux réel de migration atteint 40 %. Notons que selon le libellé de la question, la mobilité se trouve associée à deux variables bien précises, soit l'intérêt pour le travail, très élevé chez les salariés algériens, et les chances d'avancement.

Les tests statistiques du Khi deux indiquent certains liens entre les différentes caractéristiques des répondants et les variables analysées. Ainsi, nous notons que la mobilité géographique est liée uniquement au niveau de scolarité, et que ce sont les diplômés de niveau secondaire qui affichent le plus haut taux de mobilité, dans une proportion de 36,2 %, contre 30,6 % pour les diplômés de niveau primaire et 27,3 % pour ceux de niveau universitaire. Toutefois, nous observons que le sexe se trouve associé au changement de métier, les femmes étant plus enclines que les hommes, dans une proportion de 45 % contre 33,7 %, à accepter un tel changement en vue d'une promotion ou d'un travail plus intéressant.

Les diplômés de niveau secondaire et les femmes ont donc des aspirations suffisamment fortes au travail pour accepter, dans le premier cas, une mobilité géographique, et, dans le second cas, une mobilité professionnelle, au sens strict du changement de métier. Signalons que les femmes seraient aussi plus disposées que les hommes à consentir à une baisse de salaire pour un tel poste, dans une proportion de 36 % contre 25,4 % pour les hommes ; il en est de même pour le personnel de maîtrise et de direction en regard du personnel d'exécution, selon des proportions respectives de 34,1 % et 30,6 % contre 23,2 %.

1.2 Attitudes à l'égard du risque

Qu'en est-il des attitudes à l'égard du risque ? Tout indique que les salariés sont peu portés à prendre des risques d'ordre personnel. Ainsi, 86,9 % d'entre eux refuseraient *un nouveau poste plus intéressant ou une promotion s'ils n'étaient pas tout à fait sûrs d'être en mesure de faire le travail*. Une telle donnée est cohérente avec la forte tendance des salariés algériens à éviter l'incertitude.

De plus, seuls 69,6 % des salariés accepteraient *un nouveau poste plus intéressant ou une promotion si le futur supérieur avait préféré quelqu'un d'autre*. Cette seconde donnée s'avère aussi cohérente avec la conception de l'autorité qui caractérise les salariés algériens. Cependant, la comparaison entre les deux données révèle certains traits qui marquent la culture algérienne. Deux points méritent d'être soulevés avec intensité.

Premièrement, le niveau d'évitement de l'incertitude est très élevé, comme l'illustre le haut taux de réponse négative à la première question (86,9 %). En fait, ce taux de refus du risque est plus prononcé que celui qui se trouve associé à une démarche personnelle en vue d'accepter un poste qui irait à l'encontre des souhaits du chef (30,4 %). Or, nous l'avons vu au chapitre précédent, le chef constitue la figure de proue de l'organisation algérienne, son statut et son autorité étant respectés.

Deuxièmement, la volonté de contourner l'incertitude représente de toute évidence un problème pour les gestionnaires algériens. En effet, comment assurer un

redéploiement des tâches allouées à la main-d'œuvre dans un tel contexte ? Comment réorganiser le travail si, en présence d'un certain niveau d'incertitude, les employés ne sont pas disposés à accepter un nouveau poste dont la tâche a un contenu plus intéressant ? Rappelons le libellé de la question : *ne pas être tout à fait sûr d'être en mesure de faire le travail.*

On voit bien que la marge de manœuvre des gestionnaires se trouve très réduite, et il est donc indéniable que toute dynamique de réorganisation du travail doit être associée à un contexte sécurisant, contexte qui nécessite non seulement des politiques de formation, mais aussi une politique de forte circulation de l'information sur le contenu des nouvelles configurations de tâches. Le niveau d'évitement de l'incertitude s'avère si grand que l'on peut conclure sans hésitation que, si l'entreprise algérienne désire réorganiser le travail, elle n'a d'autre choix que d'accomplir cette tâche de concert avec les employés, démarche qui correspond d'ailleurs à leur volonté, puisque 64,2 % d'entre eux considèrent qu'ils doivent participer ou être consultés pour tout projet lié à l'organisation du travail.

Quelles sont les attitudes des salariés algériens à l'égard du risque en cas de situation d'urgence ? Accepteraient-ils d'aller à l'encontre de certaines valeurs jugées fondamentales, telles que l'assentiment du groupe, l'autorisation du chef et les règles en usage dans l'entreprise ?

Comme l'indique le tableau 30, les salariés algériens sont partagés. Pourtant, l'autorisation du chef et, dans une moindre mesure, la réaction des collègues ou de ses employés, freinent moins les comportements en cas d'urgence que le fait d'aller à l'encontre des règles dont l'importance pour les travailleurs se révèle égale à la peur des sanctions, ce qui n'est pas peu dire.

Le tableau 30 permet d'inférer deux observations.

D'abord, le respect des règles apparaît comme une donnée fort importante, une donnée qui renvoie au haut niveau de formalisation des rôles propre à la culture des salariés algériens. Le respect des règles peut donc constituer un frein à l'initiative en cas d'urgence. Selon nous, la force de cette attitude révèle l'une des grandes fai-

blesses de l'organisation algérienne, surtout dans le contexte actuel caractérisé par la remise en question, à travers le monde, des rigidités associées au système de production fordiste. En effet, la flexibilité constitue de plus en plus une donnée concurrentielle importante sur les marchés tant nationaux qu'internationaux. Aussi l'assouplissement des systèmes de règles, à tout le moins en cas d'urgence, apparaît-elle comme une priorité organisationnelle.

TABLEAU 30

*Attitudes à l'égard du risque en situation d'urgence
chez les salariés algériens*

« En cas d'urgence, accepteriez-vous oui ou non de prendre une décision qui n'est habituellement pas de votre ressort, mais que vous croyez favorable à la bonne marche de l'entreprise... »

Types de situation	Oui %	Non %	NSP %	Refus %
si cela devrait aller à l'encontre des règles et des procédures en usage dans l'entreprise ?	38,2	60,3	1,3	0,2
si une telle décision entraîne normalement des sanctions ?	38,6	59,1	1,8	0,5
si cette décision déplaisait à vos collègues de travail ou encore à vos employés ?	45,7	52,0	2,1	0,2
s'il vous était impossible d'obtenir l'autorisation de votre chef ?	57,8	40,1	1,5	0,5

Ensuite, il convient de souligner que l'attitude à l'égard du risque est liée de près à deux facteurs, soit l'évitement de l'incertitude et le formalisme réglementaire. Ces deux facteurs se trouvent aussi liés, le second étant la réponse organisationnelle du premier. Aussi est-il plutôt difficile de changer l'un sans changer l'autre.

La peur d'aller à l'encontre des règles en usage dans l'entreprise est liée uniquement à la variable du niveau de scolarité. En fait, la répartition de l'opinion selon la

variable en question révèle encore plus la force du formalisme réglementaire qu'elle ne l'atténue : à peine 50 % des diplômés des universités accepteraient, en cas d'urgence, de prendre une décision qu'ils jugent favorable à l'entreprise si elle n'est pas de leur ressort et si elle va à l'encontre des règles et des procédures en usage dans l'entreprise. N'oublions pas qu'il s'agit du groupe d'acteurs dont le goût du risque et de l'actualisation de soi, c'est-à-dire de la création, atteint le point culminant. Chez les autres catégories de diplômés, soit ceux des niveaux primaires et secondaires, le taux de réponse positive est respectivement de 35 % et 38 %.

Qu'en est-il des décisions qui relèvent de la fonction de gestionnaire chez les cadres ayant des employés qui dépendent d'eux ? Trois aspects ont été analysés : la réorganisation du travail, le licenciement et l'investissement.

Comme le révèle le tableau 31, les attitudes à l'égard du risque chez les gestionnaires se trouvent partagées en deux blocs de décisions : celles relatives à l'investissement et celles relatives à la gestion en entreprise. Dans le premier cas, nous constatons que le goût du risque est peu prononcé, puisque seuls 30,2 % des répondants accepteraient de prendre un risque lié à l'investissement, même dans un contexte marqué à la fois par la rentabilité de l'entreprise et l'incertitude à moyen terme. Dans le second cas, nous notons que les cadres sont disposés, de façon majoritaire, à prendre des décisions qui suscitent la désapprobation de leurs employés. Pourtant, ils sont loin d'être indifférents à une telle désapprobation, en particulier dans une situation de licenciement d'un employé très apprécié de ses collègues.

Les décisions se rapportant à l'investissement sont associées à deux variables : le niveau de scolarité et le type d'emploi. L'analyse d'une série de variables croisées indique que ce sont les cadres situés aux deux pôles de l'échelle de l'instruction qui seraient disposés à prendre un tel risque financier ; les diplômés de niveau primaire et secondaire y seraient les moins enclins. Selon une logique similaire, ce sont les personnels de direction et d'exécution qui ont des employés sous leur responsabilité qui auraient le plus tendance à prendre un tel risque.

TABLEAU 31

Attitudes à l'égard du risque chez le personnel d'encadrement

« Dans l'exercice de vos fonctions de chef, accepteriez-vous oui ou non... »

Types de situation	Oui	Non	NSP	Refus
d'implanter de nouvelles techniques de travail plus productives, même si cela devait modifier sérieusement les habitudes de travail et conduire à des pertes d'emploi ?	61,8	32,4	5,6	0,2
de licencier un de vos employés que vous jugez incompetent, même si celui-ci est très apprécié par ses collègues ?	53,2	39,8	6,20	0,8
d'investir dans une entreprise très rentable, mais dont l'avenir à moyen terme est très incertain ?	30,2	65,5	4,3	0,0

Enfin, en ce qui concerne les décisions relatives à la gestion en entreprise, nous avons noté une association entre les subcultures et le refus de licencier un employé qui, bien que jugé incompetent, est apprécié par ses collègues. Encore une fois, les salariés du Sud-Steppe-M'Zab se distinguent de leurs collègues de subcultures différentes : dans une proportion de 74,3 % ils accepteraient, malgré la désapprobation sociale, de licencier un tel employé, contre 42 % des salariés de Kabylie.

En somme, les salariés algériens prennent peu ou pas de risques, qu'il s'agisse d'enfreindre les règles et procédures en usage en cas d'urgence, ou d'accepter un poste plus intéressant si l'on n'est pas tout à fait sûr d'être en mesure d'exécuter le travail. Cette attitude rend compte d'une stratégie visant à éviter l'incertitude et d'un haut niveau de respect de l'ensemble des règles et des procédures ; l'attitude en question représente inévitablement un facteur qui, d'une part, freine toute dynamique de

changement, et, d'autre part, constitue une limite sérieuse à la flexibilité.

2. Changement des comportements en milieu de travail

Quels sont les facteurs les plus susceptibles de modifier en profondeur les comportements au travail ? Cette dernière question permet de clore l'analyse.

Comme l'indique le tableau 32, les salariés algériens considèrent que les facteurs liés à l'organisation du travail se révèlent les plus susceptibles de modifier en profondeur les comportements en entreprise et d'accroître l'efficacité. Ce sont le personnel de direction, les diplômés des universités et les salariés âgés de 45 ans et au-dessus qui soutiennent une telle position avec un haut degré de vigueur (tableau 33). Le personnel d'exécution, les diplômés de niveau primaire et secondaire, de même que les moins de 34 ans constituent le groupe qui attribue une moindre importance à cet ordre de facteurs. En revanche, le dernier groupe, à l'exception des salariés de 34 ans et moins, est celui qui accorde davantage d'intérêt aux conditions matérielles offertes aux employés en vue de modifier les comportements. Une telle variable se trouve associée de manière étroite au niveau de scolarité.

De tous les groupes considérés, ce sont les diplômés universitaires qui jugent le leadership comme le facteur le plus susceptible de changer les comportements en milieu de travail, opinion qui les différencie beaucoup des diplômés de niveau primaire. Notons que les écarts avec les autres sous-groupes sont peu élevés.

L'évaluation du rôle de la formation se présente selon une configuration très particulière. La formation orientée vers la connaissance technique se trouve surtout privilégiée par le personnel de maîtrise et de direction et, avec une égale force, par tous les diplômés. Les individus âgés de 34 ans et moins et les diplômés de niveau secondaire constituent les deux groupes qui accordent le plus d'intérêt à la formation orientée vers le développement des aptitudes personnelles. Les salariés âgés de 45 ans et plus et ceux qui ne détiennent pas un premier diplôme se situent à l'autre extrémité de l'échelle.

TABLEAU 32

*Principaux facteurs susceptibles de modifier
en profondeur les comportements au travail
et l'efficacité selon les salariés algériens*

Facteurs	Indice (1-5)*	Le plus important %
Organisation du travail	2,42	35,2
Style de leadership	3,09	20,2
Formation-perfectionnement orientée vers le développement des aptitudes personnelles	3,10	14,4
Formation-perfectionnement orientée vers l'acquisition de connaissance technique	3,12	10,9
Amélioration des conditions matérielles offertes aux employés	3,23	15,1

* 1 = le plus important ; 5 = le moins important.

Il y a peu d'écarts entre les subcultures quant à l'évaluation des facteurs susceptibles de modifier les comportements en milieu de travail. Nous remarquons des différences statistiquement significatives en ce qui concerne l'organisation du travail et le rôle dévolu à la formation orientée vers l'acquisition de connaissances techniques. Les salariés originaires des Hauts plateaux-Aurès-Tlemcen y attachent une plus grande importance que ceux qui sont originaires de Kabylie, alors que les salariés de la Zone côtière et de Kabylie jugent prioritaire l'organisation du travail, opinion qui les différencie de façon nette des salariés originaires du Sud-Steppe-M'Zab.

En somme, comme on peut le voir grâce au tableau 32, c'est surtout par le biais de l'organisation du travail que les salariés croient que les comportements au travail sont les plus susceptibles d'être modifiés. Loin derrière se situe un second bloc de variables, lesquelles présentent peu de différences entre elles quant au rôle qui leur est attribué en vue de modifier les comportements au travail. Il s'agit du style de leadership et de la formation-perfectionnement orientée soit vers le développement des

aptitudes personnelles, soit vers l'acquisition de connaissances techniques.

La figure 12 synthétise le mode d'organisation et de gestion souhaité par les salariés algériens.

TABLEAU 33

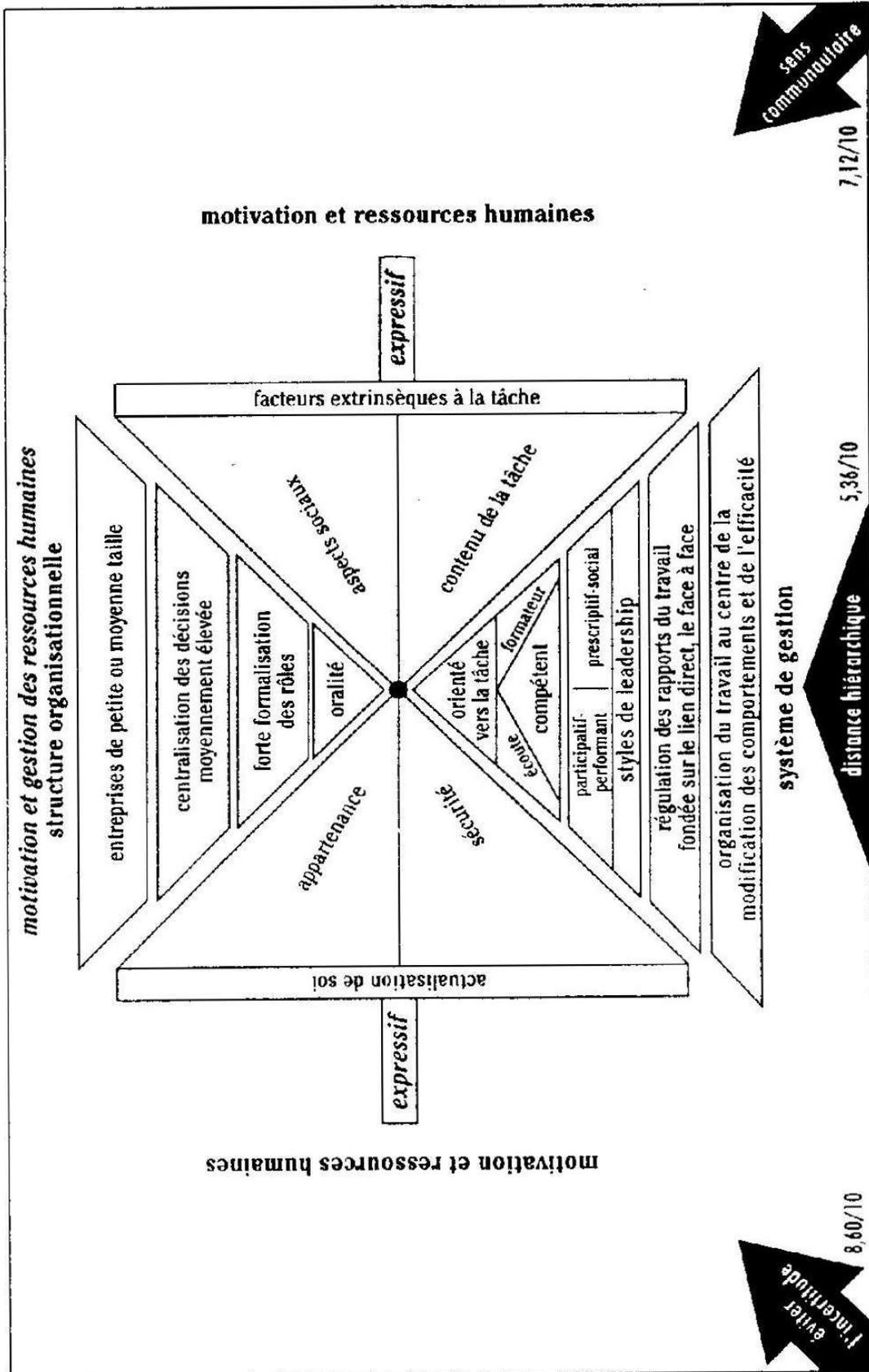
Facteurs susceptibles de modifier en profondeur les comportements au travail et l'efficacité

Variables significatives selon le test de différence des moyennes.

ATTRIBUTS	INDICE (1 - 5)*	
	+	-
Organisation du travail	Direction (2,14)	Exécution (2,49)
	45 ans et + (2,24)	34 ans et - (2,54)
	Universitaire (2,07)	Primaire/Secondaire (2,49)
	Zone côtière (2,24)	Sud-Steppe-M'Zab (2,72)
	Kabylie (2,36)	
Amélioration des conditions matérielles	Exécution (3,07)	Direction (3,82)
	Sans diplôme (2,80)	Universitaire (3,92)
	Primaire (2,95)	
	Secondaire (3,31)	
Leadership	Universitaire (2,81)	Primaire (3,17)
Formation-perfectionnement orientée vers le développement des aptitudes personnelles	34 ans et - (2,97)	45 ans et + (3,32)
	Secondaire (2,95)	Sans diplôme (3,36)
Formation-perfectionnement orientée vers la connaissance technique	Maîtrise (2,96)	Exécution (3,22)
	Direction (2,98)	
	Primaire Secondaire Universitaire (3,05-3,07)	Sans diplôme (3,53)
	H. plateaux- Aurès-Tlemcen (3,02)	Kabylie (3,27)

* 1 = le plus important; 5 = le moins important.

FIGURE 12
Culture et gestion V



SYNTHÈSE

LES CINQ PILIERS D'UN NOUVEAU MODÈLE DE GESTION

Tout au long de cet ouvrage, nous avons tâché de découvrir, pour la société algérienne, des formes de gestion en accord avec la culture ambiante. Afin d'atteindre ce but, nous avons d'abord tenté de dégager les principales valeurs partagées par le monde du travail algérien, puis de repérer les modes de gestion souhaités par les travailleurs.

Au cours des trente dernières années, l'Algérie a fait le pari de la grande industrialisation. Elle adopte des modèles de gestion fondés sur des principes qui se veulent universels. Comme la plupart des pays à économie planifiée, elle mise sur la grande entreprise et se développe selon une logique bureaucratique. Il ne faut pas oublier que l'Algérie a hérité d'une tradition coloniale porteuse de modes d'organisation du travail en désaccord avec sa culture, lesquels modes se trouvent caractérisés par une grande formalisation des rôles, une forte centralisation des décisions et un système de communication qui privilégie l'écrit. Au début des années 1960, l'entreprise algérienne s'éloigne davantage de ses fondements culturels. Sur le mode de l'économie planifiée, la taille des entreprises s'accroît de manière considérable, les procédures de gestion sont davantage bureaucratisées et les décisions de plus en plus centralisées selon un modèle mécanique d'organisation. Le modèle en question est cependant accompagné de la volonté de susciter la participation des travailleurs à la prise de décision. Toutefois,

cette volonté de participation n'a pas produit les effets escomptés, du moins au bas de la pyramide sociale.

Que nous apprend l'étude ? D'abord, que l'entreprise algérienne est atteinte d'un fort hiatus culturel. Ses éléments de structure, ses modes de gestion et ses systèmes de commandement sont en rupture avec la culture ambiante et celle de ses travailleurs. En ce sens, l'entreprise algérienne repose sur un ouvrage organisationnel en porte-à-faux, c'est-à-dire une construction qui n'est pas directement soutenue par les piliers culturels de ses salariés. Dans les grands complexes industriels, les travailleurs s'identifient peu avec la mission de l'entreprise et ne se reconnaissent pas dans les structures organisationnelles mises en place. Leur adhésion au système de commandement est faible et ils adoptent souvent une attitude défensive envers l'autorité.

Marqués par un sens communautaire très élevé, les salariés algériens se sentent étrangers dans des entreprises de grande taille. Issus d'une culture de l'oralité, ils interprètent le mode de communication écrit comme une absence de prise en considération de la part des supérieurs, ou encore comme une menace. Le supérieur immédiat se trouve associé au chef traditionnel et les exigences à son endroit sont très élevées : il ne saurait être une simple courroie de transmission des décisions prises en d'autres lieux, ni être réduit au rôle d'animateur. En fait, le modèle du chef traditionnel est au centre du système de gestion souhaité par le salarié algérien. Plus qu'un guide, le chef est un protecteur, c'est-à-dire celui qui sait éviter à ses employés les écueils de l'incertitude. Les relations face à face sont privilégiées, aussi bien dans les activités quotidiennes que lors de la résolution de conflits. De tels exemples sont nombreux. Ils concernent autant la structure organisationnelle des grandes entreprises algériennes que leur modèle de gestion des ressources humaines. Ils révèlent une chose fondamentale : le système de gestion mis en place a un ancrage insuffisant dans les fondements culturels de la société algérienne. Aussi les modes de gestion souhaités par les salariés algériens revêtent-ils la forme d'une véritable remise en question de la situation actuelle.

En somme, nous avons constaté que les travailleurs sont en quête de leur identité au travail. D'une part, l'étude révèle la présence d'un écart profond entre les pratiques de gestion des entreprises et les formes de gestion souhaitées par les travailleurs. D'autre part, nous observons une forte homologie entre les fondements culturels de la société algérienne et les modes de gestion souhaités par l'ensemble des salariés.

Penchons-nous un peu plus près sur le modèle de gestion et d'organisation souhaité par les salariés algériens. Pour l'essentiel, nous pouvons regrouper les principales caractéristiques de ce modèle autour des cinq thèmes clefs à partir desquels nous avons structuré le plan de notre enquête.

Premièrement, nous observons une configuration singulière des dimensions culturelles en milieu de travail. D'abord, le besoin d'éviter l'incertitude est très élevé, comme en témoigne la force de l'indice de la variable en question (8,60/10). L'attitude à l'égard du risque va dans le même sens. Une telle attitude peut en fin de compte représenter un véritable frein à toute dynamique de changement. Ensuite, le sens de la communauté et l'espace public constituent des valeurs fondamentales chez les salariés algériens. De nouveau, l'indice est très élevé, soit 7,12/10. Quant aux rapports qu'entretient l'individu avec la communauté et la famille, ils révèlent une forte dépendance de celui-ci à l'égard des groupes d'appartenance. Enfin, la distance hiérarchique souhaitée est de niveau intermédiaire (5,36/10). En fait, il s'agit d'une configuration très particulière fondée sur une grande formalisation des rôles, mais dans laquelle l'expression directe des conflits s'exprime dans un rapport de type face à face.

Deuxièmement, nous notons un vaste consensus dans la société algérienne autour de la structure organisationnelle souhaitée, laquelle se démarque de la situation actuelle. La structure souhaitée repose sur quatre piliers : des entreprises de taille intermédiaire, entre la grande organisation et l'entreprise de type familial, un niveau moyen de centralisation des décisions, une très forte formalisation des rôles et, enfin, un mode de communication fondé sur l'oralité.

Troisièmement, il ressort de l'analyse que la conception d'un modèle singulier de gestion des ressources humaines en Algérie devrait reposer aussi sur quatre piliers. En premier lieu, une forme d'orientation au travail de type expressif est affirmée avec force par les travailleurs. En deuxième lieu, la sécurité et l'appartenance apparaissent comme des besoins prioritaires. À ce chapitre, notons la présence de différences significatives selon le type d'emploi : l'actualisation de soi et l'appartenance obtiennent la plus forte adhésion chez le personnel de direction, alors que les personnels de maîtrise et d'exécution privilégient la sécurité et l'appartenance. En troisième lieu, ce sont les aspects sociaux et les facteurs intrinsèques à la tâche qui, pour les salariés algériens, s'avèrent les deux principaux éléments de satisfaction au travail. En dernier lieu, nous constatons la présence d'un champ de divergences très net entre les besoins exprimés par le personnel de direction et d'exécution. En effet, le personnel de direction et les universitaires se démarquent des autres sous-groupes par l'intérêt élevé accordé aux facteurs intrinsèques au travail et au besoin d'actualisation de soi.

Quatrièmement, le mode de gestion a été analysé selon quatre composantes majeures, soit l'autorité, le style de direction, le processus de décision et le règlement des conflits. Ainsi, en ce qui concerne l'autorité, nous remarquons que le chef constitue la clef de voûte de l'organisation algérienne. Les attentes à son égard sont grandes, presque démesurées. Il doit posséder un haut niveau de compétence technique, être à l'écoute de ses employés, reconnaître les compétences de chacun, se montrer équitable, savoir transmettre ses connaissances et, enfin, être à la fois prescriptif et ouvert à la consultation. Ensuite, nous observons que deux modèles de direction fondent le style de gestion recherché par les salariés algériens. D'une part, le personnel de direction et les diplômés universitaires favorisent un modèle de type participatif-performant couplé au laisser-faire. D'autre part, le personnel d'exécution opte pour une direction prescriptive-sociale. Ces deux modèles de direction sont orientés vers la tâche, de façon participative-performante selon une optique moderniste occidentale dans le premier cas, et de façon

prescriptive selon une vision traditionnelle-formaliste dans le second cas. La coexistence des deux schémas révèle l'absence d'un modèle standardisé pour l'ensemble des salariés algériens et pose le problème de la maîtrise. En raison de leur position de relais dans l'entreprise, les cadres subalternes hésitent entre les aspirations du personnel d'exécution et celles du personnel de direction. Par conséquent, il s'agit d'un autre défi pour la gestion des entreprises algériennes. Ajoutons que les aspirations à la consultation et à la participation sont très élevées. En effet, le mode de décision privilégié ne renvoie pas à une logique de décisions performantes, mais plutôt à une logique sociale. En outre, les salariés préfèrent un règlement des conflits fondé sur une culture de l'oralité et sur des rapports directs, ce qui va à l'encontre des pratiques en usage dans les entreprises algériennes. Le système de régulation des relations du travail de type institutionnel se trouve donc massivement rejeté.

Cinquièmement, le changement a été analysé selon trois composantes majeures : la mobilité, les attitudes à l'égard du risque et le changement des comportements en milieu de travail. L'enquête révèle que les salariés algériens ont une faible propension à la mobilité professionnelle et géographique et que, de façon générale, ils refusent de courir des risques d'ordre personnel. Un tel phénomène se manifeste aussi en situation d'urgence, même chez les gestionnaires. En fait, les besoins de sécurité et le désir de contrôler l'incertitude sont à la source de nombreuses contradictions dans les aspirations des salariés algériens. Ainsi, ces derniers favorisent la concurrence entre les entreprises et la compétition entre employés, mais préfèrent travailler dans des entreprises publiques. En outre, par ses attitudes face au changement, le personnel de maîtrise apparaît comme un acteur clef de l'organisation algérienne, c'est-à-dire un acteur qui contribue à forger l'opinion. À l'évidence, tout changement organisationnel serait compromis sans l'appui de ce groupe. Soulignons enfin que la dynamique de changement en entreprise semble s'appuyer en priorité sur l'organisation du travail, puis sur le leadership et la formation.

Les lignes de forces qui caractérisent les attitudes et les comportements des salariés algériens s'appuient sur un

certain nombre de fondements culturels propres à leur société dont l'enquête fournit des indications essentielles.

Ainsi, la thèse d'une société algérienne fondée sur un corps de valeurs traditionnelles de type passif à l'égard de la nature, de la nature humaine, des formes d'activité et du temps ne correspond pas à la réalité profonde des salariés de l'Algérie. À cet égard, de nombreuses zones de clivage existent. L'âge en constitue le principal critère. Un tel phénomène confirme la présence d'une dynamique de changement dans la société algérienne. Le type d'emploi et, dans une moindre mesure, le sexe, contribuent aussi à fixer des pôles de différenciation. En revanche, l'absence de différences substantielles selon les subcultures témoigne d'un fond culturel commun. Seule la région du Sud-Steppe-M'Zab se démarque de façon très significative des autres subcultures.

De toute évidence, le fond culturel commun des salariés algériens devrait inciter les gestionnaires à restructurer l'organisation des activités de production selon un ou plusieurs modèles qui s'inspirent davantage des valeurs culturelles propres à cette société. Une telle affirmation s'appuie sur le constat selon lequel il existe un fort hiatus culturel entre, d'une part, les éléments de structure, les modes de gestion et les systèmes de commandement en usage dans les entreprises algériennes et, d'autre part, les valeurs les plus profondes qui président aux comportements des salariés en milieu de travail. Comme nous l'avons montré, les valeurs en question sont à la source des modèles de gestion souhaités par les salariés algériens. À notre sens, la prise en compte d'une telle demande s'avère d'autant plus pertinente que les entreprises algériennes doivent relever un ensemble de défis qui nécessitent une forte mobilisation de leurs ressources humaines.

ANNEXES

ANNEXE 1

LA MÉTHODOLOGIE

1. Échantillon et sélection des répondants

L'échantillon est exclusivement composé de salariés algériens qui exercent leur métier ou leur profession dans les entreprises publiques nationales, les entreprises publiques locales et les entreprises privées. Les administrations publiques, les membres des forces de l'ordre ainsi que les travailleurs agricoles ont été exclus de l'échantillon

Afin de tenir compte des particularités de la population étudiée, nous avons utilisé la méthode des quotas. Ceux-ci ont été déterminés sur la base des données recueillies par l'Office national de statistiques lors de l'Enquête algérienne sur l'emploi de 1990, particulièrement en ce qui a trait à la localisation géographique, au nombre d'entreprises par secteurs d'activité, à la taille des entreprises et à l'importance de chacun des groupes d'occupation. À partir des strates constituées, les intervieweurs ont interrogé de manière aléatoire, mais selon des critères rigoureux, le personnel au travail dans les entreprises sélectionnées. Ces critères indiquent avec clarté le nombre de répondants dans les entreprises visitées ainsi que leur répartition selon la catégorie d'emploi, le sexe et l'âge. En outre, il a été interdit aux enquêteurs d'interroger des personnes qui se connaissent entre elles, ou encore qui étaient connues de l'intervieweur. Celui-ci ne devrait pas non plus interroger les personnes sélectionnées à l'extérieur de l'entreprise, à moins que ce ne soit à la demande de l'interviewé.

Il y a 33 *wilayates* – soit les divisions administratives de l'Algérie –, qui sont visées par l'étude et la représentativité locale s'avère proportionnelle à la population active occupée.

L'échantillon se compose de 1 052 salariés, soit 964 hommes et 88 femmes, dont 638 sont employés par les entreprises publiques nationales, 331 par les entreprises publiques locales et 83 par les entreprises privées. Afin d'assurer la représentativité des différents secteurs d'activité, 79 entrevues devaient être réalisées dans le secteur primaire, 228 dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, 206 dans le secteur secondaire léger, 178 dans le secteur secondaire lourd et 361 dans le secteur tertiaire. Quant à la taille des entreprises, 190 entrevues ont été prévues dans les entreprises de petite taille (1 à 99 employés), 312 dans des entreprises de taille moyenne (100 à 499 employés), 108 dans des entreprises de grande taille (500 à 999 employés) et 442 dans des entreprises de très grande taille (plus de 1 000 employés).

La répartition des catégories d'emploi est fixée à 59 cadres supérieurs employés par des entreprises publiques ou propriétaires d'entreprises privées, 71 cadres, 273 agents de maîtrise et 649 employés d'exécution. En ce qui concerne les catégories d'âge, 357 des personnes interrogées devaient être âgées de moins de 30 ans, 533 de 30 à 49 ans et 162 de 50 ans et plus.

2. Le déroulement de l'enquête

Entre le 19 et le 22 décembre 1992, nous avons fait un pré-test, en français et en arabe, auprès de 54 salariés de la grande région d'Alger afin de valider le questionnaire. Ce pré-test a été effectué par les cinq coordonnateurs qui ont dirigé les enquêteurs lors du déroulement de la recherche.

Au total, 50 enquêteurs, en provenance de toutes les régions visées par l'étude, ont participé à la collecte des données. Ils étaient tous de niveau universitaire, des sociologues et des psychologues notamment. Les enquêteurs ont reçu une formation de deux jours axée sur la familiarisation avec le questionnaire, sur les techniques d'entrevues semi-structurées, sur le respect des critères énoncés

et sur le système de contrôle de la qualité. Durant la recherche de terrain, ils étaient sous la supervision constante de cinq coordonnateurs, tous techniciens d'ENORI.

Chaque enquêteur devait pouvoir lire et parler correctement le français et l'arabe. En outre, tous les enquêteurs qui ont participé à l'étude ont dû, au préalable, signer un engagement de confidentialité.

Bien que la plupart des entreprises aient été prévenues de leur sélection dans l'échantillon, les enquêteurs avaient le mandat de prendre rendez-vous avec la direction de l'établissement. Cette étape franchie, ils avaient, seuls, le choix des employés à interviewer.

Lorsque l'employé sollicité refusait de répondre au questionnaire, ou encore s'il était inapte à répondre, par exemple, pour des raisons de compréhension, les enquêteurs avaient le mandat de le remplacer par un autre employé répondant aux mêmes critères. À cet égard, soulignons que cette situation ne s'est produite qu'en 24 occasions pour les refus de répondre et en 3 occasions pour des raisons d'inaptitude. Dans tous les cas, sauf un, un remplaçant a été trouvé.

Les coordonnateurs avaient pour tâche de vérifier la présence des enquêteurs dans les entreprises qui leur étaient assignées, de même que la qualité des questionnaires remplis.

Le questionnaire comprend 41 questions et 122 variables. En moyenne, il a été administré en une heure. Il était rédigé en français et en arabe. Chaque interviewé avait le choix d'y répondre dans la langue de son choix. Le questionnaire est reproduit intégralement à l'annexe 2.

3. La population étudiée et la pondération de l'échantillon

Le tableau 34 précise les résultats de la collecte des données. Au total, 1 041 entrevues ont été effectuées sur un échantillon initial de 1 052 répondants. Le tableau 35 indique la répartition des répondants avant pondération de même que les résultats pondérés, à l'échelle nationale, selon les types d'entreprise et les types d'emploi. Pour cette étude, la marge d'erreur se situe à $\pm 3,04\%$ dans 95 % des cas.

TABLEAU 34

Tableau synoptique des résultats de l'enquête par questionnaire

	N	%
Échantillon	1 052	100
Refus de répondre	1	
Questionnaires incomplets	7	
Questionnaires annulés	3	
Entrevues complétées	1 041	98,9

TABLEAU 35

Pondération de l'échantillon selon le type d'entreprise et le type d'emploi, échelle nationale

TYPE D'ENTREPRISE	TOUS LES SALARIÉS			
	Avant pondération		Après pondération	
	N	%	N	%
Entreprises publiques nationales	654	62,8	631	60,6
Entreprise publiques locales	313	30,1	328	31,5
Entreprises privées	74	7,1	82	7,9
Total	1 041	100	1 041	100

TYPE D'EMPLOI	SALARIES DES ENTREPRISES PUBLIQUES NATIONALES			
	Avant pondération		Après pondération	
	N	%	N	%
Cadres supérieurs	9	1,4	25	3,9
Cadres	92	14,1	56	8,9
Maitrise	233	35,6	221	35,0
Exécution	320	48,9	329	52,2
Total	654	100	631	100

TABLEAU 35 (SUITE)

*Pondération de l'échantillon selon le type
d'entreprise et le type d'emploi, échelle nationale*

SALARIES DES ENTREPRISES PUBLIQUES LOCALES				
	Avant pondération		Après pondération	
	N	%	N	%
Cadres supérieurs	3	1,0	2	0,5
Cadres	21	6,7	11	3,4
Maîtrise	84	26,8	40	12,3
Exécution	205	65,5	275	83,8
Total	313	100	328	100

SALARIES DES ENTREPRISES PRIVÉES				
	Avant pondération		Après pondération	
	N	%	N	%
Cadres supérieurs	8	10,8	17	21,2
Cadres	6	8,1	3	3,7
Maîtrise	11	14,9	8	9,2
Exécution	49	66,2	54	65,9
Total	74	100	82	100

ANNEXE 2

LE QUESTIONNAIRE

À remplir par l'enquêteur

Questionnaire No _____

1. Wilaya : _____ No : _____

2. Quelle est l'activité économique de l'entreprise dans laquelle travaille l'interviewé ?

Réponse : _____

L'enquêteur classe selon les secteurs suivants :

- | | |
|--|---|
| a) Primaire. (Exploitation : forage, mine...). | 1 |
| b) Bâtiment et travaux publics. | 2 |
| c) Secondaire léger. (Transformation à faible technologie : textile, confection, cuir, tabac, bois ouvré...). | 3 |
| d) Secondaire lourd. (Transformation à forte technologie : sidérurgie, pétrochimie, construction, électronique, mécanique...). | 4 |
| e) Tertiaire. (Services : administration, distribution, transport, banque, assurance...). | 5 |

3. Genre d'entreprise.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a) Entreprise publique nationale. | 1 |
| b) Entreprise publique locale. | 2 |
| c) Entreprise privée. | 3 |

4. Nombre d'employés dans l'entreprise.

- | | |
|--|---|
| a) De petite taille (1 à 99 employés). | 1 |
| b) De moyenne taille (100 à 499 employés). | 2 |
| c) De grande taille (500 à 999 employés). | 3 |
| d) De très grande taille (plus de 1 000 employés). | 4 |

1^{re} PARTIE :

J'aimerais d'abord vous poser quelques questions sur la place qu'occupe le travail dans votre vie et sur ce qui est important pour vous au travail.

5. **Quelle importance accordez-vous à chacun des aspects suivants du travail, est-ce très important, assez important, peu important ou pas du tout important ?**

DIRECTIVE : APRÈS LA LECTURE DE CHAQUE ÉNONCÉ, DEMANDEZ À LA PERSONNE INTERVIEWÉE SI L'ÉNONCÉ EN QUESTION EST TRÈS IMPORTANT, ASSEZ IMPORTANT, PEU IMPORTANT OU PAS DU TOUT IMPORTANT.

	tres impor- tant	assez impor- tant	peu impor- tant	p.d.t. impor- tant	NSP	Refus
a) La sécurité de votre emploi.	1	2	3	4	8	9
b) Pouvoir réaliser des choses utiles pour le développement de l'entreprise pour laquelle vous travaillez.	1	2	3	4	8	9
c) Faire un travail intéressant.	1	2	3	4	8	9
d) Savoir précisément ce que vous devez faire.	1	2	3	4	8	9
e) Avoir un travail qui vous permet d'utiliser toutes vos capacités, d'apprendre davantage et de vous perfectionner.	1	2	3	4	8	9
f) Pouvoir aider vos collègues de travail lorsqu'ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches.	1	2	3	4	8	9
g) Travailler dans une entreprise dont l'avenir est assuré.	1	2	3	4	8	9

h) Organiser vous-même votre travail et prendre des décisions avec un minimum de surveillance.	1	2	3	4	8	9
i) Pouvoir être utile à votre communauté.	1	2	3	4	8	9
j) Le salaire que vous procure votre emploi.	1	2	3	4	8	9
k) Être fier du travail que vous faites.	1	2	3	4	8	9
l) Avoir un travail varié, ne pas faire toujours la même chose.	1	2	3	4	8	9
m) Travailler dans un environnement physique sain et agréable (espace, propreté, cantine...).	1	2	3	4	8	9
n) Les compliments et la reconnaissance que vous témoigne votre supérieur pour un travail bien fait.	1	2	3	4	8	9
o) Travailler dans une entreprise où la direction s'intéresse beaucoup à ses employés.	1	2	3	4	8	9
p) Le respect et l'estime que vous témoignent vos collègues pour un travail bien fait.	1	2	3	4	8	9
q) Avoir de bonnes relations avec vos collègues de travail.	1	2	3	4	8	9
r) Travailler dans une entreprise où tous partagent un but commun.	1	2	3	4	8	9
s) Pouvoir obtenir des primes d'encouragement lorsque votre rendement est élevé.	1	2	3	4	8	9
t) Vos chances d'avancement.	1	2	3	4	8	9

6. Quelle est, par ordre de priorité, l'importance que vous accordez à chacun des aspects suivants du travail? Classez les énoncés suivants selon leur ordre d'importance pour vous, du plus important (1) au moins important (4).

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

	NSP	Refus
a) Faire un travail que j'aime, qui me plaît.	8	9
b) Avoir des promotions afin de jouer un rôle de plus en plus important dans les décisions de l'entreprise.	8	9
c) Obtenir de meilleures conditions d'emploi (avantages sociaux, primes, etc.) et un meilleur salaire.	8	9
d) Me faire des amis en milieu de travail et travailler le plus longtemps possible avec les mêmes collègues.	8	9

2^e PARTIE :

J'aimerais que vous me parliez maintenant de vos préférences personnelles en matière de gestion et de vie dans l'entreprise algérienne.

7. Si vous en aviez la possibilité, préféreriez-vous travailler dans une entreprise :

- | | |
|--|----------------|
| a) De petite taille (1 à 99 employés). | 1 |
| b) De moyenne taille (100 à 499 employés). | 2 |
| c) De grande taille (500 à 999 employés). | 3 |
| d) De très grande taille (plus de 1 000 employés). | 4 |
| e) Ne sait pas. | 8 → passez à 9 |
| f) Refus. | 9 → passez à 9 |

8. Pourquoi préféreriez-vous travailler dans une entreprise de cette taille ?

DIRECTIVE : UNE SEULE RÉPONSE.

- a) _____
-
- b) Ne sait pas. 8
- c) Refus. 9

9. Pour chacune des affirmations suivantes, pourriez-vous me dire si vous êtes entièrement d'accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord ou entièrement en désaccord ?

DIRECTIVE : APRÈS LA LECTURE DE CHAQUE ÉNONCÉ, DEMANDEZ À LA PERSONNE INTERVIEWÉE SI ELLE EST ENTIÈREMENT D'ACCORD, PLUTÔT D'ACCORD, PLUTÔT EN DÉSACCORD OU ENTIÈREMENT EN DÉSACCORD.

	entière- ment d'accord	plutôt d'accord	plutôt désac- cord	entière- ment désac- cord	NSP	Refus
a) Je préfère travailler dans une entreprise privée plutôt que dans une entreprise publique.	1	2	3	4	8	9
b) Pour bien fonctionner, une entreprise doit avoir des règles similaires pour tous.	1	2	3	4	8	9
c) Pour être performante, une entreprise doit avoir des procédures et les appliquer d'une manière stricte.	1	2	3	4	8	9
d) Dans une entreprise, chacun doit avoir une description précise de ses tâches et de son niveau de responsabilité.	1	2	3	4	8	9
e) De façon générale, un employé devrait toujours obtenir une autorisation de son chef avant d'accomplir des tâches qui ne lui sont pas attribuées normalement.	1	2	3	4	8	9

f) Même en situation d'urgence, un employé devrait toujours respecter les règles et les procédures en usage dans une entreprise.

1 2 3 4 8 9

10. Selon vous, par qui devraient être prises les décisions suivantes dans une entreprise ?

DIRECTIVE : APRÈS LA LECTURE DE CHAQUE ÉNONCÉ, DEMANDEZ À LA PERSONNE INTERVIEWÉE SI LES DÉCISIONS DEVRAIENT ÊTRE PRISES PAR LA DIRECTION SEULE, PAR LA DIRECTION APRÈS CONSULTATION DES EMPLOYÉS, OU SI LES EMPLOYÉS DEVRAIENT PARTICIPER À LA PRISE DE DÉCISIONS.

	la direction seule	la direction après consultation des employés	les employés devraient participer à la prise de décisions	NSP	Refus
a) La répartition des tâches.	1	2	3	8	9
b) Les règles qui régissent l'organisation du travail.	1	2	3	8	9
c) La nomination des chefs à tous les niveaux de responsabilité.	1	2	3	8	9
d) Les politiques d'embauche, de rémunération et de promotion.	1	2	3	8	9
e) Les plans de développement et d'investissement de l'entreprise.	1	2	3	8	9

11. Lequel des énoncés suivants correspond le mieux à votre préférence ? En entreprise, les meilleures décisions sont prises par... (Une seule réponse).

a) L'équipe de travail.	1
b) Un chef seul après consultation des employés.	2
c) Un chef seul ayant de bonnes relations avec les employés.	3
d) Un chef seul ayant un haut niveau de compétence.	4
e) Ne sait pas.	8
f) Refus.	9

12. Quelle importance accordez-vous à chacune des qualités suivantes de votre chef immédiat ?

DIRECTIVE : APRÈS LA LECTURE DE CHAQUE ÉNONCÉ, DEMANDEZ À LA PERSONNE INTERVIEWÉE SI L'ÉNONCÉ EST TRÈS IMPORTANT, ASSEZ IMPORTANT, PEU IMPORTANT OU PAS DU TOUT IMPORTANT.

	très important	assez important	peu important	p.d.t. important	NSP	Refus
a) Il indique clairement aux employés ce qui doit être fait, ce qu'il attend d'eux.	1	2	3	4	8	9
b) Il est un bon animateur qui consulte ses employés et met en application les suggestions du groupe.	1	2	3	4	8	9
c) Il possède un haut niveau de compétence technique, une forte expertise.	1	2	3	4	8	9
d) Il est facile d'approche. À l'écoute de ses employés, il les traite comme ses égaux et se préoccupe de leur bien-être.	1	2	3	4	8	9
e) Il transmet ses connaissances et contribue à former ses employés afin qu'ils puissent atteindre un bon niveau de rendement.	1	2	3	4	8	9
f) Il est équitable et sait reconnaître les qualités et les mérites de chacun de ses employés.	1	2	3	4	8	9

13. À votre avis, quels sont les principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants de l'entreprise? Classez les critères suivants selon leur ordre d'importance, du plus important (1) au moins important (7).

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

	NSP	Refus
a) Etre une personne de sexe masculin. _____	8	9
b) Un âge avancé (plus de la quarantaine). _____	8	9
c) Son ancienneté dans l'entreprise. _____	8	9
d) Avoir un diplôme universitaire dans le domaine. _____	8	9
e) Etre à l'écoute des employés, compréhensif et savoir reconnaître les compétences de chacun. _____	8	9
f) Sa compétence technique, son expertise. _____	8	9
g) Savoir nous défendre et protéger nos intérêts auprès de la direction. _____	8	9

14. Si vous aviez la possibilité de choisir votre supérieur immédiat, avec quel genre de chef souhaiteriez-vous travailler? Indiquez votre choix selon votre ordre de préférence.

Premier choix : 1 ; dernier choix : 5.

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

	NSP	Refus
a) Un chef qui sait faire respecter des normes de rendement précises. _____	8	9
b) Un chef qui se préoccupe de vous et de vos collègues, qui contribue à développer des rapports harmonieux entre vous. _____	8	9

c) Un chef qui vous laisse, vous et vos collègues, vous entendre entre vous et faire le travail de la manière que vous jugez la plus efficace.	_____	8	9
d) Un chef très proche de vous et de vos collègues, qui vous fait participer en groupe aux principales décisions, mais qui exige de vous un rendement élevé.	_____	8	9
e) Un chef qui garde ses distances, mais qui vous aide quand vous avez des problèmes et exige de vous et de vos collègues un rendement normal.	_____	8	9
f) Sa compétence technique, son expertise.	_____	8	9
g) Savoir nous défendre et protéger nos intérêts auprès de la direction.	_____	8	9

15. Si vous aviez à choisir entre les deux types de chefs suivants, préféreriez-vous ? (une seule réponse).

DIRECTIVE : LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

a) Un chef compétent et efficace, mais exigeant.	1
b) Un chef qui n'a pas toujours la compétence nécessaire, mais avec qui on a des relations très amicales.	2
c) Ne sait pas.	8
d) Refus.	9

16. Je vais vous lire une série d'affirmations. Pour chacune d'elle, dites-moi si vous êtes entièrement d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord ou entièrement en désaccord ?

DIRECTIVE : APRÈS LA LECTURE DE CHAQUE ÉNONCÉ, DEMANDEZ À LA PERSONNE INTERVIEWÉE SI ELLE EST ENTIÈREMENT D'ACCORD, PLUTÔT D'ACCORD, PLUTÔT EN DÉSACCORD OU ENTIÈREMENT EN DÉSACCORD.

	entière- ment d'accord	plutôt d'accord	plutôt désac- cord	entière- ment désac- cord	NSP	Refus
a) Pour être sûr qu'un travail soit fait, il est essentiel de rencontrer la personne.	1	2	3	4	8	9
b) Un chef qui vous considère vraiment vous donne ses instructions de vive voix plutôt que par écrit.	1	2	3	4	8	9
c) De façon générale, il est important de conserver une copie des écrits que vous envoyez ou que vous recevez, car on ne sait jamais ce qui peut survenir.	1	2	3	4	8	9
d) En milieu de travail, la parole donnée constitue un engagement fiable.	1	2	3	4	8	9
e) Un chef immédiat doit toujours être accessible.	1	2	3	4	8	9
f) Un employé peut être en désaccord avec son chef immédiat.	1	2	3	4	8	9
g) Il est normal que les employés appartenant aux catégories hiérarchiques les plus élevées aient plus d'avantages que les autres.	1	2	3	4	8	9
h) Avant de commencer un travail, il est important d'avoir un plan précis et de penser à toutes les situations qui peuvent survenir.	1	2	3	4	8	9
i) Un travail qui comporte de nombreux imprévus est stressant et déconseillé.	1	2	3	4	8	9
j) Un chef compétent est celui qui planifie toutes les éventualités et sait ce qu'il faut faire en cas d'imprévus.	1	2	3	4	8	9

k) Les décisions prises en groupe sont toujours meilleures que les décisions individuelles.	1	2	3	4	8	9
l) Permettre l'initiative individuelle augmente la performance de l'entreprise.	1	2	3	4	8	9
m) La concurrence entre les entreprises est nécessaire pour un meilleur développement de la société algérienne.	1	2	3	4	8	9
n) Vous êtes favorable à la compétition entre les employés de votre entreprise, même si cela conduit à des différences de salaires entre vous et vos collègues ayant les mêmes qualifications.	1	2	3	4	8	9
o) La solidarité de vos collègues de travail vous procure une sécurité d'emploi réelle.	1	2	3	4	8	9
p) Vous aimez mieux travailler avec un collègue trop fonceur, qu'avec un collègue trop prudent.	1	2	3	4	8	9
q) Vous aimez mieux travailler avec un collègue trop centré sur les résultats, qu'avec un collègue trop préoccupé par les autres.	1	2	3	4	8	9
r) Vous aimez mieux travailler avec un collègue trop direct, qu'avec un collègue trop sensible.	1	2	3	4	8	9
s) L'entreprise algérienne a tout à gagner d'un partenariat économique avec les entreprises étrangères.	1	2	3	4	8	9
t) Dans l'éventualité d'un partenariat économique avec les entreprises étrangères vous accepteriez d'être dirigé par des cadres étrangers.	1	2	3	4	8	9

17. Si vous aviez à choisir entre deux types de compagnon de travail, préféreriez-vous travailler avec un collègue ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- a) Sûr de lui, qui accorde beaucoup d'importance à la performance et à l'autonomie au travail, et qui est surtout motivé par sa carrière et sa réussite matérielle. 1
- b) Attentif aux autres, qui manque un peu de confiance en lui, mais qui est toujours prêt à rendre service à ses collègues de travail. 2
- c) Ne sait pas. 8
- d) Refus. 9

18. Il arrive parfois qu'il y ait des conflits en milieu de travail. De façon générale, diriez-vous ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- a) Que les conflits sont toujours à éviter, il n'en ressort jamais rien de bon. 1
- b) Que les conflits sont parfois nécessaires, ils permettent de régler certains problèmes. 2
- c) C'est toujours par le conflit que les vrais problèmes se règlent. 3
- d) Ne sait pas. 8
- e) Refus. 9

19. Quelle est selon vous la meilleure façon de régler un conflit grave entre vous et votre chef immédiat pour les travaux qui vous sont confiés ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- a) Accepter la décision du chef puisque c'est lui qui représente l'autorité. 1 -> passez à 21
- b) Avoir une discussion franche et directe avec le chef et négocier une solution. 2 -> passez à 21
- c) Faire appel au supérieur du chef immédiat. 3 -> passez à 21
- d) Faire appel à une personne de confiance qui n'est pas impliquée dans le conflit. 4 -> passez à 21

- e) S'en remettre à des règles uniformes pour tous et qui prévoient toutes les situations. 5 -> passez à 21
- f) Faire appel à un comité qui a pleine autorité. 6 POURSUIVEZ
- g) Ne sait pas. 8 -> passez à 21
- h) Refus. 9 -> passez à 21

20. Qui, selon vous, devrait faire partie de ce comité ?
DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- a) La direction et les délégués d'une association représentant les employés. 01
- b) Des chefs et des employés reconnus pour leur sagesse et nommés par leurs pairs. 02
- c) Autre (Précisez ; une seule réponse): 96

- d) Ne sait pas. 98
- e) Refus. 99

21. Quels sont, par ordre de priorité, les facteurs les plus susceptibles de modifier en profondeur les comportements au travail et l'efficacité ? Indiquez votre ordre de préférence, de 1 à 5.

DIRECTIVE: LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- a) La façon dont le travail est organisé. —
- b) Le leadership, la façon de diriger. —
- c) La formation – perfectionnement orientée vers le développement des aptitudes personnelles. —
- d) La formation – perfectionnement orientée vers la connaissance technique. —
- e) Les améliorations des conditions matérielles offertes aux employés. —
- f) Aucun de ces facteurs. 7
- g) Ne sait pas. 8
- h) Refus. 9

22. Accepteriez-vous oui ou non un nouveau poste plus intéressant ou encore une promotion ?

DIRECTIVE : DEMANDEZ OUI OU NON APRÈS CHAQUE QUESTION.

	Oui	Non	NSP	Refus
a) Même si cela entraînait une diminution de salaire.	1	2	8	9
b) Même si vous n'étiez pas tout à fait sûr d'être en mesure de faire le travail.	1	2	8	9
c) Même si votre futur supérieur préférerait quelqu'un d'autre, bien qu'il ne vous en ait pas parlé.	1	2	8	9
d) Même si cela vous obligerait à vivre dans une région du pays éloignée de votre domicile actuel.	1	2	8	9
e) Même si cela vous obligerait à changer de métier.	1	2	8	9

23. En cas d'urgence, accepteriez-vous oui ou non de prendre une décision qui n'est habituellement pas de votre ressort, mais que vous croyez favorable à la bonne marche de l'entreprise :

DIRECTIVE : DEMANDEZ OUI OU NON APRÈS CHAQUE QUESTION.

	Oui	Non	NSP	Refus
a) Même s'il vous était impossible d'obtenir l'autorisation de votre chef.	1	2	8	9
b) Même si cela devait aller à l'encontre des règles et des procédures en usage dans l'entreprise.	1	2	8	9
c) Même si cette décision déplaisait à vos collègues de travail ou encore à vos employés.	1	2	8	9
d) Même si une telle décision entraîne normalement des sanctions.	1	2	8	9

24. Est-ce que vous avez des employés qui se rapportent directement à vous ?

- Oui 1
Non 2 → Passez à 26
Ne sait pas 8 → Passez à 26
Refus 9 → Passez à 26

25. Dans l'exercice de vos fonctions de chef, accepteriez-vous, oui ou non :

DIRECTIVE : DEMANDEZ OUI OU NON APRÈS CHAQUE QUESTION.

	Oui	Non	NSP	Refus
a) De licencier un de vos employés que vous jugez incompetent, même si celui-ci est très apprécié par ses collègues.	1	2	8	9
b) D'implanter de nouvelles techniques de travail plus productives, même si cela devait modifier sérieusement les habitudes de travail et conduire à des pertes d'emploi.	1	2	8	9
c) D'investir dans une entreprise très rentable, mais dont l'avenir à moyen terme est très incertain.	1	2	8	9

3^e PARTIE :

J'aimerais maintenant vous poser quelques questions d'ordre général.

26. Laquelle des affirmations suivantes vous semble la plus juste ? (Une seule réponse).

- a) Il est inutile de penser à l'avenir car on ne sait pas de quoi demain sera fait. 1
b) On ne peut changer l'avenir, mais il est possible de se prémunir, de se protéger face à ce qui peut ou doit arriver. 2
c) On peut décider en partie de son avenir si on se donne quelques projets et si on les planifie un peu. 3
d) Chacun est maître de son avenir s'il se donne la peine de faire des projets précis et à long terme. 4
e) Ne sait pas. 8
f) Refus. 9

27a. Si vous aviez à mener un projet familial à court terme, en combien de temps le termineriez-vous ?

DIRECTIVE : INSCRIRE LE TEMPS TEL QUE MENTIONNÉ PAR LA PERSONNE INTERVIEWÉE.

Notez : _____

Ne sait pas. 98

Refus. 99

27b. Si vous aviez à mener un projet familial à moyen terme, en combien de temps le termineriez-vous ?

DIRECTIVE : INSCRIRE LE TEMPS TEL QUE MENTIONNÉ PAR LA PERSONNE INTERVIEWÉE.

Notez : _____

Ne sait pas. 98

Refus. 99

27c. Si vous aviez à mener un projet familial à long terme, en combien de temps le termineriez-vous ?

DIRECTIVE : INSCRIRE LE TEMPS TEL QUE MENTIONNÉ PAR LA PERSONNE INTERVIEWÉE.

Notez : _____

Ne sait pas. 98

Refus. 99

28. Laquelle des trois affirmations suivantes vous semble la plus juste ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE : LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

a) Les hommes ne peuvent être changés. 1

b) Il est difficile de changer les hommes. 2

c) Il est toujours possible de changer les hommes. 3

d) Ne sait pas. 8

e) Refus. 9

29. Laquelle des trois affirmations suivantes correspond le plus à votre opinion ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE : LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- | | |
|---|---|
| a) L'être humain doit changer la nature selon ses besoins (terre, eau, arbres, etc.). | 1 |
| b) L'être humain peut changer la nature, mais il doit toujours la respecter. | 2 |
| c) L'être humain ne doit pas tenter de changer la nature. | 3 |
| d) Ne sait pas. | 8 |
| e) Refus. | 9 |

30. Laquelle des deux affirmations suivantes correspond le mieux à vos goûts ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE : LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- | | |
|---|---|
| a) J'aime vivre dans un milieu qui m'est réservé, où les autres ne peuvent me rencontrer que quand cela me plaît. | 1 |
| b) J'aime vivre dans un milieu où chacun peut venir me rencontrer à tout moment. | 2 |
| c) Ne sait pas. | 8 |
| d) Refus. | 9 |

31. Je vais vous lire une série d'affirmations. Pour chacune d'elles, dites-moi si vous êtes entièrement d'accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord ou entièrement en désaccord ?

DIRECTIVE : APRÈS LA LECTURE DE CHAQUE ÉNONCÉ, DEMANDEZ À LA PERSONNE INTERVIEWÉE SI ELLE EST ENTIÈREMENT D'ACCORD, PLUTÔT D'ACCORD, PLUTÔT EN DÉSACCORD OU ENTIÈREMENT EN DÉSACCORD.

	entière- ment d'accord	plutôt d'accord	plutôt désac- cord	entière- ment désac- cord	NSP	Refus
a) Dans la vie, nous devons d'abord être fidèles à notre communauté.	1	2	3	4	8	9

- b) Dans la vie, nous devons d'abord être fidèles à notre famille. 1 2 3 4 8 9
- c) Dans la vie, nous devons d'abord être fidèles à ceux qui nous commandent et qui représentent une autorité. 1 2 3 4 8 9
- d) Dans la vie, nous devons d'abord être fidèles à nous-mêmes et à ce que nous voulons faire. 1 2 3 4 8 9

32. Lequel des trois types de personnes suivantes vous inspire le plus d'admiration ? (Une seule réponse).

DIRECTIVE : LIRE LES ÉNONCÉS LENTEMENT ET À DEUX REPRISES.

- a) La personne qui réalise de grandes choses. 1
- b) La personne qui est sereine et heureuse. 2
- c) La personne qui sait contenir ses émotions et se contrôler face à des événements graves. 3
- d) Ne sait pas. 8
- e) Refus. 9

4^e PARTIE :

Avant de terminer, j'aimerais avoir quelques informations vous concernant.

33. Indiquez le sexe du répondant.

- a) Féminin 1
- b) Masculin 2

34. Quelle est votre situation familiale ?

- | | | | |
|----------------|---|----------------|---|
| a) Célibataire | 1 | d) Divorcé (e) | 4 |
| b) Marié (e) | 2 | e) Ne sait pas | 8 |
| c) Veuf (ve) | 3 | f) Refus | 9 |

35. Avez-vous des enfants ?

- | | | | |
|------------------|---|----------------|---|
| a) Moins de cinq | 1 | d) Ne sait pas | 8 |
| b) Cinq et plus | 2 | e) Refus | 9 |
| c) Aucun | 7 | | |

36. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ?

- | | | | |
|--------------------|---|-------------------|---|
| a) Moins de 25 ans | 1 | e) 55 ans et plus | 5 |
| b) 25 – 34 ans | 2 | f) Ne sait pas | 8 |
| c) 35 – 44 ans | 3 | g) Refus | 9 |
| d) 45 – 54 ans | 4 | | |

37. Dans quelle ville ou village demeurez-vous ?**(Indiquez la localisation selon la liste).**

Notez Commune : _____

Wilaya : _____

- | | | | |
|---------------------|---|----------------------------------|----|
| a) Zone côtière | 1 | f) Monts des Aurès | 6 |
| b) Hauts plateaux | 2 | g) Tlemcen – Maghnia –
Sebdou | 7 |
| c) Steppe | 3 | h) M'Zab | 8 |
| d) Sud | 4 | i) Ne sait pas | 98 |
| e) Monts de Kabylie | 5 | j) Refus | 99 |

38. De quelle région votre père est-il originaire ?**(Indiquez la localisation selon les 8 zones).**

Notez Commune : _____

Wilaya : _____

Pays (si autre que l'Algérie) : _____

- | | | | |
|---------------------|---|----------------------------------|----|
| a) Zone côtière | 1 | g) Tlemcen – Maghnia –
Sebdou | 7 |
| b) Hauts plateaux | 2 | h) M'Zab | 8 |
| c) Steppe | 3 | i) Autre | 97 |
| d) Sud | 4 | j) Ne sait pas | 98 |
| e) Monts de Kabylie | 5 | k) Refus | 99 |
| f) Monts des Aurès | 6 | | |

39. Quel est votre niveau d'études ?

- | | | | |
|----------------------------------|---|-----------------------------------|----|
| a) Primaire | 1 | d) Universitaire avec
diplômes | 04 |
| b) Secondaire | 2 | e) Ne sait pas | 08 |
| c) Universitaire sans
diplôme | 3 | f) Refus | 09 |

**40. Quel est le titre exact de votre emploi ?
(Indiquez et codifiez).**

Notez : _____

a) Directeur général		
Directeur (n - 1)	Direction supérieure	1
b) Chef de département (n - 2)		
Chef de service (n - 3)	Direction intermédiaire	2
c) Chef de section (n - 4)	Maîtrise	3
d) Agent administratif	Employé	4
e) Ouvrier hautement qualifié	Ouvrier qualifié	5
f) Ouvrier opérateur (OS)	Ouvrier peu qualifié	6
g) Ne sait pas		8
h) Refus		9

41. S'agit-il d'un emploi administratif ou productif ?

Notez : _____

a) Administratif	1
b) Productif	2
c) Ne sait pas	8
d) Refus	9

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Position de l'Algérie et de cinquante-trois pays sur l'échelle de la distance hiérarchique et de l'incertitude	51
Figure 2	Position de l'Algérie et de cinquante-trois pays sur l'échelle de la distance hiérarchique et de la mentalité communautaire	52
Figure 3	Mentalité communautaire, distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude selon cinq zones socioéconomiques ..	55
Figure 4	Culture et gestion I	60
Figure 5	Facteurs de motivation au travail selon le type d'emploi	70
Figure 6	Expression des besoins d'estime de soi et de considération selon l'âge, le niveau de scolarité et le type d'emploi	71
Figure 7	Culture et gestion II	77
Figure 8	Structure organisationnelle souhaitée par les salariés algériens	96
Figure 9	Culture et gestion III	98
Figure 10	Décisions devant relever des seules prérogatives de la direction selon le type d'emploi	120
Figure 11	Culture et gestion IV	125
Figure 12	Culture et gestion V	137

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1	Rapports à la nature	32
Graphique 2	Rapports au temps : l'orientation à l'égard de l'avenir	33
Graphique 3	Rapports à la nature humaine	34
Graphique 4	Rapports à l'action	35
Graphique 5	Rapports à l'espace	37
Graphique 6	Rapports à la société	37
Graphique 7	Répartition des salariés algériens selon la taille de l'entreprise souhaitée	80
Graphique 8	Taux d'adhésion des salariés algériens à l'affirmation suivante : Je préfère travailler dans une entreprise privée plutôt que dans une entreprise publique	86
Graphique 9	Taux d'adhésion des salariés algériens à l'affirmation suivante : L'entreprise algérienne a tout à gagner d'un partenariat économique avec les entreprises étrangères	89

Graphique 10	Taux d'adhésion des salariés algériens à l'affirmation suivante : J'accepterais d'être dirigé par des cadres étrangers	90
Graphique 11	Qualités d'un chef jugées très importantes par l'ensemble des salariés algériens	100
Graphique 12	Mode de décision jugé le plus performant selon les salariés algériens	115
Graphique 13	Attitudes à l'égard des conflits en milieu de travail	122
Graphique 14	Mode de règlement privilégié par les salariés algériens dans le cas d'un différent majeur entre employés et chefs concernant la répartition des tâches	124

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Tableau d'ensemble des salariés algériens	28
Tableau 2	Perspectives d'avenir à court, à moyen et à long terme, projet familial	36
Tableau 3	Matrice culturelle des salariés algériens	39
Tableau 4	Test d'association des dimensions de la matrice culturelle selon différentes variables	39
Tableau 5	Orientations à l'égard de l'avenir selon l'âge et le sexe	40
Tableau 6	Rapports à l'action selon l'âge et le niveau de scolarité	42
Tableau 7	Rapports à la nature humaine selon l'âge	43
Tableau 8	Dimensions culturelles structurantes en milieu de travail	46
Tableau 9	Mentalité communautaire, distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude selon cinq zones socioéconomiques	54
Tableau 10	Formes d'orientation au travail chez les salariés algériens	64

Tableau 11	Formes d'orientation au travail selon différentes variables	65
Tableau 12	Facteurs de motivation et de satisfaction au travail des salariés algériens	68
Tableau 13	Facteurs de motivation au travail selon différentes variables	69
Tableau 14	Facteurs de satisfaction au travail selon différentes variables	75
Tableau 15	Degré d'importance accordé à certains aspects du travail	76
Tableau 16	Taille de l'entreprise souhaitée selon les critères de préférence	82
Tableau 17	Attitudes des salariés algériens à l'égard de la concurrence entre les entreprises, de l'initiative individuelle et des inégalités salariales	85
Tableau 18	Préférence pour l'entreprise privée selon le type d'emploi et les subcultures	87
Tableau 19	Structure organisationnelle souhaitée par l'ensemble des salariés algériens	93
Tableau 20	Structure organisationnelle souhaitée selon les subcultures	97
Tableau 21	Principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants d'entreprise selon l'ensemble des salariés algériens ...	102
Tableau 22	Principaux critères à prendre en considération lors de la nomination des dirigeants d'entreprise selon différentes variables	104
Tableau 23	Styles de direction souhaités par l'ensemble des salariés algériens ...	109

Tableau 24	Styles de direction souhaités selon le niveau de scolarité et le type d'emploi	110
Tableau 25	Styles de direction souhaités selon les subcultures	113
Tableau 26	Mode de décision jugé le plus performant selon le type d'emploi ..	116
Tableau 27	Mode de décision souhaité selon les champs de gestion	117
Tableau 28	Mode de décision souhaité (nomination des chefs) selon le mode de décision jugé le plus performant	119
Tableau 29	Mobilité professionnelle et géographique chez les salariés algériens	128
Tableau 30	Attitudes à l'égard du risque en situation d'urgence chez les salariés algériens	131
Tableau 31	Attitudes à l'égard du risque chez le personnel d'encadrement ...	133
Tableau 32	Principaux facteurs susceptibles de modifier en profondeur les comportements au travail et l'efficacité selon les salariés algériens	135
Tableau 33	Facteurs susceptibles de modifier en profondeur les comportements au travail et l'efficacité	136
Tableau 34	Tableau synoptique des résultats de l'enquête par questionnaire	150
Tableau 35	Pondération de l'échantillon selon le type d'entreprise et le type d'emploi, échelle nationale	150

BIBLIOGRAPHIE

- ABUN-NASR, J. M., *A History of the Maghrib in the Islamic Period*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.
- BELGHENON, A., « La gestion socialiste des entreprises en Algérie. Participation et conflit », *Relations industrielles*, 1992, vol. 47, n° 2, p. 300-323.
- BENISSAD, M. E., *Économie du développement de l'Algérie, 1962-1982*, Paris, Economica, 1982.
- BENNOUNE, M., *The Making of Contemporary Algeria, 1830-1987: Colonial Upheavals and Post-independence Development*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.
- BERQUE, J., *L'intérieur du Maghreb*, Paris, Gallimard, 1978.
- BOURDIEU, P., *Sociologie de l'Algérie*, Paris, PUF, 1980.
- BOUSSOUMAH, M., *L'entreprise socialiste en Algérie*, Paris, Economica, 1982.
- BRAUDEL, F. (dir.), *La Méditerranée. L'espace et l'histoire*, Paris, Arts et métiers graphiques, 1977.
- EL KENZ, A. (dir.), *L'Algérie et la modernité*, Dakar, Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique, 1989.

- GANIAGE, J., *Histoire contemporaine du Maghreb*, Paris, Fayard, 1994.
- GARON, L., *L'obsession unitaire et la nation trompée : la fin de l'Algérie socialiste*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1993.
- GOUMEZIANE, S., *Le mal algérien : Économie politique d'une transition inachevée, 1962-1994*, Paris, Fayard, 1994.
- GSELL, S., *Histoire ancienne de l'Afrique du Nord*, Paris, Hachette, t. 1 à 8, 1920-1930.
- JULIEN, C. A., *Histoire de l'Afrique du Nord*, Paris, Payot, 1978.
- MALEK, R., *Tradition et révolution : l'enjeu de la modernité en Algérie et dans l'Islam*, Paris, Sindbad, 1993.
- STORA, B., *Histoire de l'Algérie depuis l'indépendance*, Paris, Éditions La Découverte, 1994.
- VATIN, J.-C., *Connaissances du Maghreb : sciences sociales et colonisation*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, 1984.

II CULTURE ET GESTION

- ATKINSON, J. et N. MEAGER, *Changing Working Patterns : How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*, Londres, NEDO, 1986.
- AKTOUF, O., *Le management : entre tradition et modernité*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989.
- ANSARI, M., *Managing People at Work : Leadership Styles and Influence Strategies*, New Delhi, Sage Publications, 1990.
- BÉLANGER, P. R., M. GRANT et B. LÉVESQUE (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1994.
- BLAKE, R. R. et J. S. MOUTON, *Les deux dimensions du management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1969.

- BOLLINGER, D. et G. HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, Éditions d'Organisation, 1987.
- CHAMPY, J., *Reengineering Management : the Mandate for New Leadership*, New York, Harper Business, 1995.
- CHANLAT, J.-F. (dir.), *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1990.
- CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964.
- DEVAL, P. *Le choc des cultures : management inter-culturel et gestion des ressources humaines : Japon, États-Unis, Europe, Allemagne, Angleterre, Espagne, Irlande, Italie, Pays-Bas*, Paris, Ed. Eska, 1993.
- D'IRIBARNE, P., *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- GALLIE, D., *In Search of the New Working Class*, Cambridge, Cambridge University Press, 1978.
- GOLDTHORPE, J., *The Affluent Worker*, Cambridge, Cambridge University Press, 1968.
- GROSS, J. L. et S. RAYNER, *Measuring Culture : a Paradigm for the Analysis of Social Organization*, New York, Columbia University Press, 1985.
- HENRIET, B., *Leadership et management*, Paris, Éditions Liaisons, 1993.
- HOFSTEDE, G. H., *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, London, New York, Mc Graw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. H., « Motivation, Leadership and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? », *Organizational Dynamics*, Été 1980, n° 1, p. 42-64.
- HOFSTEDE, G. H., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage Publication, 1980 ;

- JACOT, J.-H. (dir.), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1994.
- KLUCKHOHN, E. R. et N. STRODTBECK, *Variations in Value Orientations*, New York, Row Peterson and Company, 1961.
- KOCHAN, T. A. et M. USEEM, *Transforming Organizations*, New York et Oxford, Oxford University Press, 1992.
- KOCHAN, T. A., H. KATZ et R. B. McKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.
- LANE, H. W. et J. J. DISTEFANO, *International Management Behavior*, Boston, PWS-Kent, 1988.
- LAROUCHE, V., *Inventaire de la satisfaction au travail*, Montréal, Université de Montréal, 1976.
- LEVINSON, H. et S. ROSENTHAL, *CEO: Corporate Leadership in Action*, New York, Basic Books, 1994.
- MASLOW, A. H., *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954.
- MERCURE, D., *Les temporalités sociales*, Paris, l'Harmattan, 1995, chap. 3 et 5, p. 43-56 et 85-104.
- MERCURE, D., *Le travail déraciné. L'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*, Montréal, Éditions du Boréal, 1996.
- MERCURE, D., « Stratégies d'entreprise et flexibilité du travail », dans D. Mercure, *La culture en mouvement. Nouvelles valeurs et organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1992, p. 151-161.
- MERCURE, D., « Travail et culture; le syndrome de l'entreprise en porte-à-faux » dans C. Beauchamp, *Démocratie, culture et développement en Afrique*, Paris, l'Harmattan, 1997.
- MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions de l'Organisation, 1982.

- MORGAN, G., *Images de l'organisation*, Québec, Ottawa, Presses de l'Université Laval et Éditions Eska, 1989.
- PETIT, A., L. BÉLANGER *et al.*, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1993.
- SAINSAULIEU, R. *et al.*, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brower, 1995.
- SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1988.
- SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la FNSP et Dalloz, 1988.
- STOREY, J., *New Wave Manufacturing Strategies : Organizational and Human Resource Management Dimensions*, London, P. Chapman, 1994.
- WILLS, T., Y. LELOUARN *et* G. GUÉRIN, *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1991.

DANIEL MERCURE - BAYA HARRICANE - SMAÏL SEGHIR - ANDRÉ STEENHAUT

CULTURE ET GESTION EN ALGÉRIE

PRÉFACE DE RENAUD SAINSAULIEU

Ce livre traite des rapports complexes entre culture et gestion dans une société en pleine mutation. Il est le résultat d'une vaste enquête nationale menée auprès des salariés œuvrant dans les entreprises algériennes.

L'ouvrage montre que l'entreprise algérienne est marquée par un fort hiatus culturel. Ce phénomène caractérise l'entreprise dont les éléments de structure, les modes de gestion et les systèmes de commandement, uniformes et bureaucratiques, sont en rupture avec les valeurs les plus profondes qui président aux comportements des salariés en milieu de travail. De plus, le présent livre dégage les lignes directrices d'un véritable modèle de gestion et d'organisation algérien en accord avec la culture ambiante et celle de la force de travail. Ce modèle impose la reconnaissance du fait qu'il n'existe pas de principes universels qui guident la gestion des femmes et des hommes en entreprise.

À l'heure où l'Algérie s'engage dans l'économie de marché, l'originalité des conclusions de l'ouvrage constitue une note d'espoir pour les travailleurs et les gestionnaires de ce pays. En effet, une réelle prise en compte du fonds culturel de la société algérienne représente un gisement de motivation et de créativité quasiment inexploité qui rend possible la construction et la réussite d'un nouveau projet économique.

—
D
de 9
B
an
SA
pr
AF
po



782894 890141
CULTURE ET GES401264
03/76
52439 240603
0001

2
1
H
3

logue du travail et professeur au Département
en développement des ressources humaines et
Léger.
gestion auprès des dirigeants de grandes entre-
vice-président aux Affaires internationales

ISBN 2-89489-014-1



9 782894 890141