

4 - SIDER en 1999

SIDER est dotée d'une structure de groupe industriel construit sur une logique de métier.

Ce groupe est composée de 23 filiales dont

- 04 filiales de production
- 05 filiales, chargées des activités connexes liées à l'approvisionnement en matières secondaires et à la valorisation des sous- produits sidérurgiques
- 10 filiales de services dont 03 de maintenance
- 02 filiales d'études et d'ingénierie
- 01 filiale de bâtiment et travaux publics (GENISIDER)

Ces filiales ont un statut d'EPE/SPA, propriétés du holding SIDMET. Leur stratégie de développement industrielle est axée sur

- la rentabilité économique
- la satisfaction de la demande nationale et l'export
- la recherche de partenariat (finance et technologie) avec d'autres Entreprises Publiques Economiques, le privé national et les firmes étrangères.

**Sciences sociales et management
dans l'entreprise algérienne.
Le cas de SIDER**

Jannette ALLOUCHE*

Introduction

A la faveur de la mise en place d'une infrastructure industrielle et d'une politique de plein emploi, de nombreux diplômés en sciences sociales ont rejoint l'univers industriel au milieu des années 1970 et durant la décennie 1980.

Les sciences sociales investissaient également les lieux économiques par le truchement d'interventions de consultants, généralement des enseignants-chercheurs, que les grandes entreprises sollicitaient ponctuellement dans le but de saisir et comprendre les problèmes humains inhérents à la vie des organisations.

De ce recours multiforme aux sciences sociales, on pouvait escompter qu'émergeât une pensée critique permettant de situer l'entreprise algérienne dans le domaine humain, de faire de cette entreprise un lieu de signification, un espace porteur d'un sens non réductible à la seule logique de la rationalité technico-économique.

A observer les entreprises algériennes, force est de constater que " *les hommes et les femmes qui les peuplent sont appréhendés au mieux comme des ressources, c'est à dire comme des quantités matérielles dont le rendement doit être satisfaisant au même titre que l'outillage, la machinerie et les matières premières* " ⁸; dans la plupart des cas, ils sont appréhendés comme des effectifs: à répartir, à gérer, à rationaliser, à redéployer et, de plus en plus, à compresser! Et l'on peut alors se demander de quel apport, de quel secours, les sciences sociales ont-elles été, et sont-elles, pour le management de l'entreprise algérienne?

Notre hypothèse est que les sciences sociales n'ont pu aboutir à l'intégration dans le management de la rationalité de l'univers symbolique de l'entreprise et à contribuer ainsi à l'émergence de la logique du sens que l'on pouvait en attendre; les raisons sont à rechercher dans la nature même du management mis en acte dans l'entreprise algérienne.

Partant de cette hypothèse, nous avons entrepris d'interroger la réalité de l'entreprise SIDER, plus gros employeur de la région de ANNABA. Il s'agissait pour nous de dégager les mécanismes d'insertion

⁸ CHANLAT, J.F.; " Vers une anthropologie de l'organisation " in L'individu dans l'organisation.

Les dimensions oubliées; J.F.CHANLAT (sous la direction), Presses de l'Université Laval; Ed. ESKA; Québec, Canada, 1990, pp 3 à 30.

des sciences sociales dans les pratiques managériales de cette entreprise et de mettre en lumière les visions et représentations relatives à la place de ces savoirs dans le management : représentations des cadres diplômés en sciences sociales et représentations de gestionnaires de l'entreprise

1- Aperçu sur la méthodologie d'investigation

Nous avons retenu trois voies d'investigation :

1.1- une enquête auprès de l'ensemble des cadres diplômés en sciences sociales (29) exerçant dans les différentes structures de SIDER 22 de ces cadres ont été interviewés; les sept autres n'ont pu l'être pour des raisons de disponibilité au moment de l'enquête.

L'enquête a été menée sur la base d'un questionnaire semi-directif comportant trois principaux items:

- Réalités et représentations liées à l'articulation entre formation en sciences sociales et les fonctions exercées dans l'entreprise
- Représentations relatives à l'intégration des sciences sociales dans le management de SIDER
- Représentations relatives aux voies d'évolution de l'insertion des savoirs de sciences sociales dans le management de SIDER.

2.2 - une consultation de quelques gestionnaires de SIDER selon le mode de l'entretien semi-directif ; cette consultation a concerné le Directeur du Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar, le Directeur du Groupe Commercial, Le Directeur des Ressources Humaines , le Directeur de la Stratégie et Organisation et le Chef de la Division Organisation et Informatique (Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar).

Les thèmes abordés sont :

- le pilotage de l'entreprise : ses instruments, ses indicateurs...
- les processus décisionnels : les acteurs, les étapes ...
- l'articulation entre les sciences sociales et le management : présent et devenir.

Nous avons complété ces deux axes d'investigation par **une analyse documentaire** de divers documents de l'entreprise : procès - verbaux de réunions de Direction, tableaux de bord mensuels et annuels (notamment ceux de la fonction Gestion des ressources humaines), études d'organisation, enquêtes sociologiques...

Nous présentons dans cette contribution les principales conclusions de notre étude ; elles s'articulent autour de deux principaux axes :

- . les traits caractéristiques du management de SIDER
- . le recours aux sciences sociales.

3 - Principales conclusions de l'étude

3.1 - Le management de SIDER : ses traits caractéristiques

Que ce soit à travers les représentations qu'en ont les cadres diplômés en sciences sociales, ou à travers la description qu'en font les gestionnaires consultés, le management de SIDER apparaît défini par :

- . son caractère centralisateur
- . son fondement technico-économique
- . son inscription dans le court terme.

Un management centralisateur

Ni les changements sociétaux et institutionnels qui marquent la vie en Algérie depuis une décennie, ni les mutations profondes qui ont modifié les opinions des salariés n'ont amené de changements significatifs dans la nature du pouvoir et de l'exercice des responsabilités à SIDER.

Un pouvoir centralisé et centralisateur : c'est ainsi que les cadres diplômés en sciences sociales le perçoivent; et c'est également comme tel qu'il ressort de la description que font les gestionnaires consultés des mécanismes et processus décisionnels.

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise, en particulier celle de son Plan de Redressement Interne (PRI), est un exemple frappant de cette centralisation : c'est en effet une fois mûré et finalisé que le contenu du PRI a été porté à la connaissance des Cadres supérieurs, qui sont pourtant investis de responsabilités dans différentes fonctions de l'entreprise et fortement concernés par la mise en oeuvre de ce plan.

Les principes de participation et concertation préconisés par un groupe de travail de la Direction Générale, en 1989, au lendemain des conflits sociaux de Novembre 1988, n'ont pas trouvé de concrétisation dans les pratiques managériales de SIDER.

La sphère du pouvoir s'est au contraire rétrécie comme le fait ressortir notre analyse du processus d'élaboration du PRI, analyse corroborée par les propos de ce Directeur central qui affirme que "*le PRI est resté la propriété de la ligne managériale*" et ceux de cet autre gestionnaire qui, pour qualifier le management de SIDER, s'écrie : "*Un management centralisateur ? Bokassien, oui !*".

Cette situation est-elle conjoncturelle et donc liée aux conditions particulières que vit SIDER, et qui imposeraient plus de dirigisme et une plus forte concentration du pouvoir entre les mains d'un groupe restreint de gestionnaires?

Qu'elle soit conjoncturelle ou qu'elle s'installe durablement, cette centralisation suscite des inquiétudes exprimées tant par les cadres

diplômés en sciences sociales que par certains des gestionnaires consultés: inquiétudes quant à une bureaucratisation du fonctionnement de l'entreprise sous l'effet de contraintes externes; un renforcement de la centralisation signifierait l'étouffement de toute initiative, l'amenuisement de la marge de manoeuvre des différentes catégories de personnel et, conséquemment, le renforcement des sentiments de frustration et d'impuissance déjà très marqués dans le vécu du personnel et signalés par une enquête sur les valeurs socioprofessionnelles du personnel de SIDER.⁹

Quant à l'évolution du management au plan de la distribution et de l'exercice du pouvoir, les signes que nous avons pu déceler n'augurent pas d'une ouverture "démocratique" significative; loin s'en faut quand on sait que le premier responsable de la plus grande unité de l'entreprise considère que " *Il faut être dirigeant et maintenir la contrainte du volet social pour avancer*" et qui décrit son successeur comme " *un battant de 35 ans, prêt à prendre la bazooka*" (!).

Que penser des propos de cet autre gestionnaire, qui appelle de ses voeux un management participatif mais estime en même temps que " *SIDER a besoin de managers avec une personnalité de dictateurs éclairés qui font avancer l'entreprise à marche forcée...*".

On s'explique mieux en tous cas le fait que les cadres diplômés en sciences sociales décrivent unanimement le mode de management dominant à SIDER et nourrissent de fortes attentes quant à sa transformation.

Un management à dominante technico-économique

Le management de SIDER est dominé par des préoccupations techniques et économiques; sa logique propre est fondée sur une conceptualisation légitimée par la prise en compte des contraintes techniques et économiques considérées comme principales et dominantes; il est en effet ressorti de nos entretiens avec les gestionnaires consultés que les contraintes qui pèsent sur leur action sont essentiellement d'ordre financier.

Dans ce contexte, la rationalité technico-économique devient l'unique grille de lecture et d'analyse de la réalité organisationnelle et des phénomènes qui la traversent.

⁹ SFC-CEGOS ; " Enquête sur les valeurs socio-professionnelles du personnel de SIDER" ; in rapport diagnostique " Etude et appui à la mise en oeuvre d'un nouveau système de rémunération"; Société Française de Conseil en Développement (SFC-CEGOS); Paris, Août, 1994.

C'est ainsi que les décisions relatives à des changements de l'organisation du travail ou ceux qui affectent le système technologique ne sont prises en compte que par référence aux données financières et de fonctionnalité structurelle.

Les instruments et indicateurs du management de SIDER sont exclusivement d'essence économique : la réalité sociale elle-même est appréhendée et décrite dans un langage à dominante technique et économique.

La dimension humaine et sociale de l'entreprise est confinée dans une approche qui n'a pour tout langage que les statistiques.

Cela est d'autant plus problématique quand on sait " *l'indigence des relations hiérarchie-subordonnés, la faible densité des relations interpersonnelles entre ces niveaux et la forte propension des hiérarchiques à ne communiquer que sur le technique*"¹⁰.

A cette dominante technico-économique se greffe un autre trait caractéristique du management de SIDER : il s'agit de son caractère "immédiatiste" qui inscrit l'action dans le court terme.

Un management inscrit dans le court terme

Quand on interroge les cadres diplômés en sciences sociales sur leurs perspectives de carrière à SIDER, nombreux sont ceux qui n'en perçoivent aucune, en raison, disent-ils " *du manque de visibilité*" ; les gestionnaires consultés s'avèrent, quant à eux, peu loquaces dès qu'ils quittent l'énonciation des objectifs affichés dans les documents officiels de l'entreprise.

Leur difficulté à sortir d'un "ici et maintenant" est nettement perceptible quand nous leur demandons de décrire le management dont ils rêvent pour SIDER de l'an 2010; au-delà des réponses stéréotypées que nous avons pu recueillir (" *un management orienté sur les résultats*"; " *un management participatif* " ...), nous avons relevé avec quelle sincérité certains gestionnaires confient la difficulté qu'ils éprouvent à répondre à une telle question :

" Je ne rêve pas pour cet horizon là ! "

" Il me serait difficile de rêver de management ! "

Ces deux exclamations révèlent, à notre sens, le désespoir de ces gestionnaires dès que l'on tente de les extraire de la quotidienneté.

¹⁰ ALLOUCHE, M.; Consultant, Rapport d'enquête sur la communication au Complexe sidérurgique d'El-Hadjar: " Management et communication: entre discours et pratiques"; Décembre 1995.

C'est que fortement préoccupés par un management au jour le jour, noyés dans la quotidienneté de leurs actes, ils ont du mal à appréhender des réalités hors du temps présent.

On comprendra alors le désarroi et la désespérance de ces sociologues, psychologues et politologues interviewés de voir un jour leurs savoirs et leur action intégrés dans le management de SIDER du fait précisément de la perspective temporelle limitée dans lequel ce management est inséré.

3.2- Le recours aux sciences sociales

SIDER comptait, en Février 1998, 18 sociologues, 09 psychologues et 02 politologues, soit au total 29 cadres représentant 1,49% de l'effectif total de cadres de l'entreprise.

Ces cadres diplômés en sciences sociales sont fortement concentrés dans la fonction Gestion des Ressources Humaines; ce fait confirme la tendance traditionnelle des organisations à l'affectation de ce personnel à des tâches de gestion opérationnelle des ressources humaines. Il est important de relever la faible proportion de ces cadres affectés aux fonctions

Santé-Hygiène et Sécurité au travail; il n'y a en effet qu'un seul sociologue au niveau des services de prévention des risques professionnels et guère plus d'un psychologue au sein du service Médecine du travail; voilà qui est à l'évidence dérisoire quand on sait l'ampleur et l'acuité de la souffrance générée par le travail en usine et à laquelle se greffent des problèmes liés aux conditions de vie, à l'environnement socio-politique et au lot d'incertitudes et d'inquiétudes qui en découlent.

Au-delà de ces considérations quantitatives, nous avons mis l'accent au cours de notre investigation sur la nature et l'impact des fonctions et travaux des cadres diplômés en sciences sociales.

Il ressort que SIDER a recours aux sciences sociales essentiellement dans la gestion opérationnelle qui est du reste plus de l'administration que de la gestion.

Les savoirs des psychologues sont mobilisés dans l'activité de recrutement du personnel, notamment le personnel Cadre : tests psychotechniques et tests de personnalité (pour les cadres) sont mis en pratique.

Les savoirs des sociologues se cristallisent dans des enquêtes menées ici et là à travers l'entreprise, notamment au Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar; initiatives locales, elles restent méconnues aussi bien des cadres diplômés en sciences sociales que des gestionnaires consultés; seules sont citées les enquêtes "lourdes" réalisées par des intervenants extérieurs :

il s'agit de l'enquête socioprofessionnelle réalisée en 1985 par le sociologue Algérien Ali EL KENZ et celle menée par un cabinet -conseil français (SFC-CEGOS) en 1994 et qui a porté sur les valeurs socioprofessionnelles du personnel de SIDER.

De toutes ces enquêtes sociologiques réalisées à SIDER, ni les unes ni les autres n'ont eu d'impact sur la vie de l'organisation; tout se passe comme si ces travaux ne correspondaient à aucun besoin de l'entreprise; sinon comment expliquer qu'ils n'aient trouvé aucune traduction dans la façon d'appréhender, de lire et d'interpréter la réalité de l'entreprise?

Le recours aux sciences sociales est circonscrit dans les limites étroites de la gestion du quotidien. A ce propos les cadres diplômés en sciences sociales s'accordent à dire que leur travail est orienté essentiellement vers la résolution de problèmes ponctuels; ils affirment n'être consultés que sur le mode de la consultation-alibi ou par nécessité en situation de crise.

Aussi font-ils leur deuil de la singularité de leurs savoirs face à la domination de ce monde de l'ingénieur où " *tout est soumis à la rationalité mathématique, à la logique et à l'efficacité technique*".

Si les cadres diplômés en sciences sociales déclarent ne pas être consultés systématiquement lors de changements affectant l'organisation du travail ou le système technologique, les gestionnaires consultés affirment pour leur part que seules les données et paramètres financiers et techniques guident leurs choix organisationnels et sous-tendent les décisions importantes de gestion.

Qu'il s'agisse du plan Cadre d'organisation mis en oeuvre en 1978 ou du schéma de restructuration organique actuellement en cours d'application, la dimension sociologique et psychologique a été totalement occultée.

L'élaboration du Plan de redressement Interne de SIDER telle que décrite par les gestionnaires interviewés montrent bien sa vacuité de toute approche sociologique ou psychosociologique; à aucun moment, il n'est fait mention parmi les étapes d'élaboration de ce PRI d'actions orientées sur la connaissance des représentations du personnel et encore moins celle de ses attentes par rapport à un changement aussi important que celui qui amène à réduire de 6150 agents le niveau des effectifs de l'entreprise.

Ainsi, aucune enquête sociologique, aucun dispositif d'écoute du personnel n'ont accompagné le processus de maturation des schémas d'organisation en question.

Le Directeur du Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar affirme à ce propos que " *le facteur humain n'est pas intégré lors de la conception des schémas d'organisation; on se rend compte du vide au moment de la mise en oeuvre ...*".

Les décisions relatives à l'organisation de SIDER sont guidées exclusivement par la perception de données et contraintes technico-économiques.

Il est pourtant établi aujourd'hui que l'évolution des configurations organisationnelles, si elle permet " *de répondre aux contraintes technico-économiques du moment* " ¹¹, recouvre cependant des dimensions sociologiques et psychosociologiques dont il faut tenir compte tant il est vrai que " *les salariés ont besoin de donner du sens aux organisations qu'ils contribuent à construire et à modifier* " ¹²; d'où l'impérieuse nécessité d'*appréhender et d'intégrer* " leurs représentations pour aboutir à un modèle organisationnel satisfaisant ¹³.

Il est important de noter que l'enquête socioprofessionnelle réalisée par Ali EL KENZ et qui a marqué la mémoire collective à SIDER, est intervenue au lendemain de la restructuration de la Société Nationale de Sidérurgie (S.N.S) qui a donné naissance à SIDER.

Elle a mis en lumière la nature des rapports du personnel à son travail, à l'entreprise ainsi que les représentations relatives au présent et au devenir dans l'entreprise.

Les conclusions de l'enquête sur le déficit de communication, les problèmes de motivation et le malaise des cadres, pour ne citer que celles-là, si elles ont été reçues avec intérêt par les dirigeants de l'époque, elles n'ont cependant pas été prises en compte pour gérer la dimension humaine de la vie du Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar, cadre de l'investigation.

Les mouvements et conflits sociaux qui éclatèrent en 1988, pour se répéter périodiquement au début des années 1990, furent l'ultime confirmation des conclusions et enseignements de cette enquête socioprofessionnelle.

Signalons également que SIDER a connu, au début des années 1980, un bel exemple d'innovation organisationnelle à travers l'expérience des cercles de qualité dénommés "JYL" ¹⁴; encore faut-il souligner que cette expérience n'est pas à inscrire à l'actif des cadres diplômés en sciences sociales en exercice à SIDER; elle a été introduite à la faveur d'un contrat d'assistance technique avec un partenaire français; son animation a été confiée à un technicien; dans sa mise en oeuvre, elle a été reliée exclusivement à une gratification matérielle; désincarnée, ne résultant pas d'une construction collective impliquant le personnel de

¹¹ BEAUCOURT, CH.; " La dimension symbolique des configurations organisationnelles "; in Revue Française de Gestion ; janvier-février 1996, p 122.

¹² Ibidem

¹³ Ibidem

¹⁴ Jibouha Ya Louled

SIDER , cette expérience est restée confinée dans l'atelier où elle a été expérimentée.

Globalement , à SIDER, le recours aux sciences sociales reste faible; perçues comme des sciences auxiliaires, elles sont méconnues voire ignorées dans leur objet même par la ligne managériale . Elle connaissent quelques concrétisations qui s'inscrivent dans une vision proprement instrumentale de ces savoirs (recrutement - sélection du personnel notamment).

Pour l'essentiel, et malgré la "présence " de cadres diplômés en sciences sociales à des postes de direction dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les sciences sociales sont en marge du management de l'Entreprise.

Et, de fait , tous ces cadres diplômés en sciences sociales, recrutés en grande partie sous le "règne" de la Gestion Socialiste des Entreprises se sont fondus dans le moule bureaucratique des fonctions administratives.

Ils se meurent sur le plan de la production des idées et davantage encore sur celui d'une contribution au surgissement du sens dans l'entreprise.

Mais le surgissement de sens peut-il faire partie "des possibles" à SIDER compte tenu des pratiques mais aussi et surtout de la conception managériales caractéristiques de cette entreprise industrielle?

A SIDER , c'est au nom d'une logique technologique et d'une rationalité économiques implacables que les choix organisationnels et structurels sont légitimés; c'est au nom d'une universalité des mécanismes de fonctionnement des organisations que des rapports de pouvoir, fondés sur une autorité hiérarchique sans partage, sont mis en acte comme s'il s'agissait là de données immanentes.

Or, rien n'est plus évident aujourd'hui que le caractère arbitraire et non déterminé de l'organisation d'une entreprise; le management de SIDER se fonde quant à lui sur une croyance dogmatique en des déterminismes organisationnels et en un ordre incontestable et immuable structurant les rapports de pouvoir et l'exercice de l'autorité.

Le chemin est long qui conduira le management de SIDER à inscrire son action dans une perspective où l'entreprise serait d'abord un produit humain, et que, en tant que telle , elle exprime le savoir, le pouvoir et le vouloir des hommes et des femmes qui la composent; l'entreprise serait de ce fait ouverte au changement induit par l'action collective.

Pour l'heure, le management de SIDER reste ancré dans une vision où technicité et rationalité économique priment; le pouvoir, centralisé, repose sur un hiérachisme très prégnant qui garantit la pérennité de ce système.

Et l'on peut alors se demander comment être sociologue, comment être psychologue ..., comment être en un mot femme ou homme de sciences sociales dans une entreprise dont le management est enraciné dans une vision fonctionnaliste orientée sur les seules finalités technico-économiques ?

Comment dans ce contexte impliquer les sciences sociales dans la création de la cohérence au sein de l'organisation ? Comment mettre à contribution ces savoirs pour construire et donner du sens à l'action des individus et des groupes de travail ?

A cette question "existentielle", et à la lumière des résultats de notre investigation, nous pouvons répondre que les sciences sociales ne peuvent être exercées pleinement à SIDER du fait de la nature et des fondements du management de cette entreprise qui apparaît comme un lieu où seules sont significatives les catégories techniques et économiques.

De la réflexion et de l'action managériale de SIDER est absente la perspective du long terme qui donne de la visibilité dans l'entreprise et permet ainsi aux différents acteurs de comprendre l'action managériale dans ses actualisations présentes, dans ses concrétisations futures et d'y situer leur contribution.

On est donc loin d'une perspective managériale consacrant la centralité de l'homme dans l'organisation et misant sur des hommes sujets-acteurs autonomes et libres pour produire le sens et la signification nécessaires à l'action.

C'est seulement dans cette perspective managériale que les sciences sociales sont plus que jamais requises car elles permettent d'élucider et de comprendre les systèmes d'interactions sociales, les jeux et l'exercice du pouvoir, les comportements des acteurs de l'entreprise et leurs significations et, enfin, les représentations individuelles et collectives de l'action de l'entreprise.

Ceci est d'autant plus vrai dans le cas de SIDER qui vient de vivre de nombreuses cassures : au changement induit par sa mutation juridique et la redéfinition de ses objectifs, s'est ajoutée une restructuration organique de l'entreprise; menée dans un contexte de turbulences et d'instabilité (notamment des changements de direction), elle s'est accompagnée d'une perte d'emplois qui a concerné des milliers d'agents et cadres de l'entreprise.

Ces départs massifs génèrent une importante perte d'éléments communautaires et identitaires qui fondaient la réalité de l'entreprise dans un passé encore récent.

Cette perte aggrave le déficit de sens dans SIDER mis en exergue par toutes les enquêtes sociologiques menées dans cette entreprise sur les thématiques de la communication interne, les valeurs socioprofessionnelles du personnel...

Conclusion

Reconstruire le sens dans SIDER est à l'évidence un impératif absolu pour le management de cette entreprise; car, comme le souligne Renaud SAINSAULIEU " *sans production de sens, l'entreprise ne coordonne plus ses membres dans une même direction d'objectifs économiques*"¹⁵.

Parce que cette reconstruction de la réalité de l'entreprise et du sens concerne les hommes et les systèmes d'interactions sociales qui les relie, elle est nécessairement basée sur une redécouverte du capital humain et sa prise en compte dans le management.

Dans cette voie, l'intégration des sciences sociales dans le management devient incontournable. Il ne s'agira pas d'une mise en oeuvre sporadique de telle ou telle science sociale pour résoudre des problèmes ponctuels mais de l'implantation d'une culture des sciences sociales au sein de l'entreprise.

Mise acte dans le management, cette culture de sciences sociales, parce qu'elle repose sur l'écoute, la proximité et le dialogue, peut favoriser l'émergence de situations organisationnelles propices à la production de sens et soutenir les démarches spontanées inductrices de sens collectif dans l'entreprise.

Cette culture de sciences sociales n'est pas l'exclusivité des cadres diplômés dans ce domaine; elle ne le saurait l'être dans la mesure où les gestionnaires et dirigeants sont concernés au plus haut point par le processus et la dynamique de création du sens dans l'entreprise.

Cette culture doit devenir prégnante dans toute l'entreprise et en particulier dans sa sphère managériale.

La construction d'une approche plurielle, faisant la synthèse entre la logique technico-économique et celle du sens, ouvrira des voies fécondes à une gestion de la complexité; une complexité qui caractérise les organisations d'aujourd'hui et sans doute davantage celles de demain; une complexité faite " *d'interactions, de rétroactions, de vie et d'incertitude*"¹⁶ et qui exige une " *sensibilité particulière [à des] savoirs fondamentaux et moins instrumentaux*"¹⁷; les savoirs des sciences sociales en font assurément partie.

¹⁵SAINSAULIEU, R.; " Culture, entreprise et société "; communication présentée au colloque de l'Association professionnelle des sociologues sur le thème " La culture d'entreprise"; Paris, novembre 1988.

¹⁶SERIEYX, H.; Communication lors de la conférence " A la recherche de l'organisation de demain" vidéocassette, Groupe Innovation; Montréal, Avril 1993.

¹⁷AKTOUF, O.; Le management entre tradition et renouvellement; Ed. Gaëtan Morin; Montréal (Canada), 1989, p 451.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKTOUF, O.;** Le management entre tradition et renouvellement ; Ed. Gaétan Morin; Montréal, 1989.
- CHANLAT, J.F.;** (sous la direction) L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées; Presses de l'Université Laval; Ed. ESKA, 1990.
- CROZIER, M.;** et **FRIEBERG, E.;** L'acteur et le système ; Ed. du Seuil; Paris, 1977.
- FIOL, M.;** et **SOLE, A.;** (Groupe HEC, Jouy -en-Josas), " L'inexprimable besoin des managers; Entreprise et sens "; Actes du colloque AGRH, Paris, Novembre 1993.
- FIOL, M.;** et **SOLE, A.;** " Management en crise ou crise du contrôle de gestion ?" working paper, Paris , 1994.
- Groupe Innovation** , vidéocassette, conférence " A la recherche de l'organisation de demain", Montréal, Avril 1993.

Documents SIDER

- Enquête socioprofessionnelle , réalisée par Ali El Kenz ; SIDER , 1985.
- Plan stratégique 1991-1994 ; SIDER-DG , Janvier 1991.
- Rapport d'enquête sur les valeurs socioprofessionnelles du personnel de SIDER ; in rapport diagnostic " Etude et appui à la mise en oeuvre d'un nouveau système de rémunération"; Société Française de Conseil en Développement (SFC-CEGOS); Paris, Août ,1994.
- Rapport d 'enquête sur la communication au Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar; " Management et communication : entre discours et pratiques" réalisée par ALLOUCHE Mabrouk, Consultant, Décembre 1995.

* Enseignante à l'Institut des Sciences de la Communication

ANNEXE I

Présentation de l'entreprise SIDER

1- SIDER : ses missions, ses produits

SIDER est une Entreprise Publique Economique ayant le statut de société par actions (EPE/SPA) dont le propriétaire est le holding Sidérurgie-Métallurgie - SIDMET. SIDER a pour mission la production et la commercialisation de produits sidérurgiques et métallurgiques.

Les principaux produits de SIDER sont:

Produits	Secteur de destination
Tôles laminées à froid (laf) laminées à chaud (lac) et revetues	Construction mécanique Construction métallique
Bobines laminées à chaud, tubes sans soudure, tubes soudés	Energie (production et transport d'hydrocarbures), hydraulique, agriculture
Laminés fils et ronds (ronds à béton, couronnes).	Bâtiment Travaux Publics Tréfilerie
Fer blanc, bobines Lac ,feuillard Laf	Emballage
Laitier, goudron et autres sous - produits	Construction, Energie, Chimie

2- SIDER: son histoire en quelques dates

1961: Démarrage des travaux de montage d'une usine à El-Hadjar comportant un haut-fourneau d'une capacité de 300.000 tonnes/an.

Le projet est initié par le gouvernement français dans le cadre du plan de Constantine (1959-1963). Il est confié à la Société Bônoise de Sidérurgie (S.B.S)

L'usine a pour vocation de produire, à partir du minerai de fer de l'Ouenza, de la fonte en gueuses pour alimenter les aciéries lorraines.

1964 : Le gouvernement algérien crée la Société Nationale de Sidérurgie (S.N. S).

Elle a pour mission de couvrir les besoins nationaux et soutenir le développement des industries métallurgiques et mécaniques.

Cette stratégie liée au concept "d'industries industrialisantes" se traduit par la construction d'un complexe sidérurgique intégré.

Le projet est mis en oeuvre en 02 phases: 1969-1977 et 1978-1981.

A la fin de la 2ème phase, le complexe sidérurgique d'EL-Hadjar a une capacité installée de 2 000.000 tonnes an d'acier liquide il emploie 18 000 agents et cadres.

1983 : Restructuration de la Société Nationale de Sidérurgie : naissance de l'Entreprise Nationale de Sidérurgie ,SIDER. Elle est composée de 07 unités

- * Le Complexe Sidérurgique d'E1 -Hadjar

- * Le Groupe Commercial

- * La Direction de la Recherche Appliquée

- * Les centres de formation: CITAM, CEFOS, CIFI ... l'Unité siège.

1995 : SIDER devient autonome - elle acquiert est le statut d'Entreprise Publique Economique ISociété par actions (EPE/SPA).

1997-1998 : **SIDER met en oeuvre** son Plan de Redressement Interne (restructuration, application d'un plan social...).

1999: SIDER se dote d'une structure de Groupe Industriel.

3 - SIDER, moteur du développement régional et national

SIDER a une importance stratégique pour l'économie nationale du fait de la forte demande en produits sidérurgiques et métallurgiques dans les secteurs du bâtiment, la production et transport d'hydrocarbures, travaux publics et biens d'équipements (industries mécanique et métallique).

SIDER couvre environ 25% des besoins nationaux en ronds à béton, tôles et feuillards consommés en l'état.

SIDER couvre près de 80 % des besoins des unités de transformation de tôles, bandes et feuillards (tuberries, construction de wagons, emballages métalliques, tréfilage, construction métalliques