

LE TRAVAIL AU QUOTIDIEN DANS LE CADRE DU PARTENARIAT  
ÉTUDE DE CAS : LES OPÉRATEURS DE PRODUCTION  
DANS LE GROUPEMENT DANONE DJURDJURA ALGÉRIE (DDA) À  
AKBOU BEJAIA

Par Ali BELAIDI

Université A. MIRA- BEJAIA- ALGERIE

**RÉSUMÉ :**

Dans une démarche qualitative, cet article met en exergue le travail des opérateurs de production chez le groupement Danone Djurdjura Algérie en saisissant le comportement organisationnel de cette catégorie professionnelle au quotidien. Ainsi qu'en prenant connaissance de leurs conditions qui semblent d'emblée plus favorables que celles d'avant le partenariat. Ceci n'exclue pas les négativités qui peuvent sévir le climat du travail, ainsi que les non-dits qui peuvent faire surface inopinément et donner le relief réel des relations socioprofessionnelles qui trament au sein du partenariat. Sans jugement a priori, notre cas, particulier soit-il, semble présenter plus ou moins une formule réussie dans son secteur d'appartenance. D'où la nécessité d'accroître des études sur le partenariat dans différents secteurs économiques du pays, et d'effiloche cet accoutrement qui se tisse dans l'économie algérienne ; d'explorer le potentiel du travailleur algérien ainsi que ses défauts qui germent dans son soubassement sociologique pour les solutionner, de sortir du dédale causé par cette crise du travail et espérer un travailleur algérien.

**Mots clés :**

Travail; quotidien; partenariat; catégorie professionnelle.

## 1. PROBLÉMATIQUE

L'entreprise est toujours une affaire de société (cf. SAINSEULIEU, 1990). Et toute entreprise ne peut se conjuguer qu'à l'intérieur d'un contexte social politique et économique distinct dans une influence récursive (BERNOUX, 1986). Par ailleurs, la mondialisation imposante intervient directement et/ou indirectement sur les entreprises et les sociétés avec une standardisation des processus et dicte ainsi des lois qui huilent les rouages du marché (BOUZIDI, 2011). Trouver un compromis entre l'international et le national, le global et le local serait le nouvel enjeu des entreprises. A cet effet, à l'aube du troisième millénaire et dans une nouvelle dynamique, l'Algérie adopte une relance économique annonçant sa volonté pour le changement en ouvrant le champ à tous les acteurs publics et privés pour y participer. Cette relance semble offrir une opportunité à l'entreprise algérienne pour un nouveau départ. Cette entreprise au parcours ponctué d'échecs (LIABES, 1984) dus surtout aux politiques adoptées naguère qui n'arrivent pas à trouver le bout du tunnel avec, d'un côté un savoir-faire obsolète dont le capital savoir est fragile ; et d'un autre côté, une quête incessante pour une efficacité jamais atteinte (cf. GUERID, 2007). Cependant, bien que l'économie algérienne soit caractérisée par une appartenance publique de la majorité des secteurs (*Ibid*), le secteur privé à son tour tente dans cette relance de se trouver une place comme acteur dynamique dans une économie qui se redéfinit, notamment avec l'ouverture du marché algérien aux investisseurs étrangers (BENACHENHOU, 2008).

Dans cette nouvelle dynamique à la logique concurrentielle, l'entreprise privée a plusieurs défis à relever : non seulement de chercher à maîtriser les nouvelles techniques et les technologies qui les accompagnent, mais aussi de se focaliser sur la production tout en standardisant son processus productif pour répondre aux exigences du marché. Aussi, miser sur son capital humain comme une priorité et prendre en charge ses employés et leur

apprendre des normes et des valeurs qui riment avec le contexte socioprofessionnel actuel. Il faudrait également redonner au travail sa place centrale dans l'entreprise et dans la société. Par ailleurs, il est bien de rappeler que la notion du travail est très floue dans la société algérienne (cf. Bourdieu, 1963) et la crise du travail est profonde et y demeure toujours (CHIKHI, 1984). De ce fait, le travail, censé être une valeur sociale centrale, (HARENDT, 2012 ; LALLEMENT, 2007 ; ERBÈS-SEGUIN, 2004 ; BIDET PILLON & VATAN 2000 ; POTOCKI MALICET, 2000 ; De COSTER et al. 1999) est perçu d'une manière oblitérée, et n'a jamais été le centre de catégorisation sociale en Algérie (CHIKHI, *Op.cit.*). Cette représentation est surtout véhiculée par les entreprises publiques. A contrario, l'entreprise privée semble cultiver une vision différente et véhicule un potentiel qui peut, s'il n'est pas entravé, attiser le travail dans ce nouvel accoutrement économique. Des multinationales investissent dans le marché algérien suivant une notion de travail pragmatique, rationnelle et productive. C'est d'ailleurs travailler en partenariat qui permettra d'acquérir une maîtrise du travail et de la production ; le partenariat peut être une formule aux participants.

À la fois standard et particulier, global et local, le partenariat représente une entité contradictoire en elle-même. Le point saillant ici c'est cette hybridité culturelle de ses membres, un croisement des cultures qui peut jouer le rôle d'un catalyseur en vue de booster le potentiel de créativité. Ainsi, le recours au partenariat, comme une issue pertinente et stratégique, ambitionne-t-il le contact et le frottement, et favorise-t-il l'apprentissage de nouvelles valeurs et normes de travail et accroît-il le niveau de compétitivité. Il se veut ainsi une resocialisation socioprofessionnelle en vue d'une entreprise efficace et efficiente qui agit dans un renouvellement de la *programmation mentale* des parties prenantes (BOLLINGER & HOFSTEDE, 2002 :13). Un processus œuvrant dans une hiérarchisation des valeurs et des préférences collectives et

individuelles s'impose comme une assurance ou une sécurité ; des croyances qui interprètent l'influence de la position générale sur le fonctionnement du milieu pertinent au groupe et des normes sous forme de règles spécifiques partagées par les membres de l'entreprise (cf. SAINSEULIEU, 1981). Résultat : tout partenariat s'empreint par le management de son nouvel arrivant et impose un modèle culturel assez distinct et un conditionnement interne offrant des nouveaux repères identificatoires avec une nouvelle forme identitaire, en vue de redynamiser l'entreprise algérienne privée tout en restant dans une logique du marché en tant qu'acteur économique et social pertinent.

Le secteur agroalimentaire est d'une importance capitale. Il reflète la capacité de l'Algérie de se prendre en charge et de satisfaire ses besoins de consommation en produits alimentaires et de se défaire donc de la dépendance extérieure. Il est évident que ce secteur est constitué de plusieurs sous-secteurs de production. Ainsi, trouvera-t-on le secteur de la production laitière qui occupe une place sensible vu sa large consommation sociale et son indispensabilité au quotidien. C'est ainsi que les entreprises œuvrant dans ce secteur convoitent toute les opportunités offertes afin d'acquérir et d'étendre leur part sur le marché par un produit de qualité, et ainsi satisfaire la demande. Dans cette perspective, depuis quelques années et sous l'impulsion du processus de mondialisation et de l'ouverture des marchés, les entreprises connaissent une internationalisation spectaculaire. Elles ont compris l'importance des stratégies de coopération et des nouvelles formes de partenariat interentreprises pour leur croissance. Activant dans ce secteur, DJURJURA ALGERIE cherche à présenter un produit conforme aux normes universelles. Un souci à résoudre et un objectif à atteindre en même temps. Cette quête l'a amené à s'orienter vers une politique de partenariat qui s'est imposée comme un choix obligatoire. Cependant, une politique n'est estimée opérante que par la finalité de l'objectif visé, d'une part, et d'autre part, par sa

stratégie qui s'étend à travers le temps pour la pérennité de l'entreprise et de son produit. DJURDJURA ALGERIE et DANONE, conscientes de la réalité du marché, ont opté pour une politique de partenariat à long terme, formant ainsi : DANONE DJURDJURA ALGERIE (DDA). Ainsi, l'accord DANONE DJURDJURA ALGERIE (DDA) s'apparente-t-il à un véritable cas d'alliance stratégique. Avec l'arrivée de DANONE, les ambitions de la PME DJURDJURA semblent avoir pris de l'ampleur et évoluées. Ses capacités de production et ses investissements ont augmenté. Ses soucis ont changé de nature et s'orientent vers les questions liées à la qualité, à l'efficacité de la logistique et à la mesure des rendements. Avec cet accord, l'entreprise DDA est dans l'obligation de répondre aux exigences de l'internationalisation du produit et de sa production. Cette normalisation doit considérer les aspects culturels et locaux pour une harmonisation dans toutes ses dimensions.

Le partenariat est appelé à se conformer aux exigences économiques, juridiques et commerciales pour une maîtrise des différents cadres intervenant dans son processus. Il importe de prendre tous les aspects à pied d'égalité car surestimer un aspect au détriment d'un autre pourrait nuire au processus global. Le capital humain, de notre point de vue, représente le point d'articulation de tout ce partenariat et dont il importe de le considérer finement. Ceci nous a amenés à porter notre regard sur les opérateurs, leur quotidien, et à travailler sous une nouvelle responsabilité étrangère ou plutôt internationale. Dans cet apprentissage, une acculturation ou une resocialisation s'enclenche au niveau comportemental et organisationnel. Pour saisir l'action, nous proposons de comprendre le travail de ses opérateurs au quotidien au sein de la DDA. Pour mettre au clair tous ce processus et appréhender cette réalité, nous nous interrogeons si ce partenariat a pris en considération le facteur socioculturel local (valeurs) dans le processus de sa production? Comment l'individu algérien s'adapte-t-il dans son comportement à cette nouvelle socialisation? Et

comment se conjugue le sentiment d'appartenance des individus à ce partenariat ? C'est dans ce contexte que s'inscrit notre problématique en interrogeant les valeurs dans une ambiance interculturelle. Comment les individus peuvent-ils se re-identifier dans leur quotidien professionnel ? Mais aussi, ce partenariat n'est pas une donnée à prendre en vrac, il est un modèle à comprendre dans ses détails et où les individus se resserrent pour s'investir et donner le meilleur d'eux-mêmes à travers les consensus et/ou les conflits des rapports sociaux qui se tissent chaque jours.

Nous postulons dès le départ que la manière dont les facteurs socioculturels sont pris en charge par ce partenariat influencera sur le sentiment d'appartenance. Celui-ci pèsera, à son tour, sur le comportement des opérateurs pour une resocialisation servant avant tout leurs intérêts subjectifs et individuels en donnant un nouveau rapport au travail et à la production.

## 2. CONCEPTS

### *2.1. Socialisation et socialisation socioprofessionnelle*

La socialisation a toujours été liée à la culture. Elle est considérée comme un apprentissage social et un processus de toute une vie et elle est définie comme « *un mode de vie des membres d'une société ; la collection d'idées et d'habitudes qu'ils apprennent et partagent sont transmises d'une génération à une autre* » (LINTON, 1986 : 33). C'est ainsi que le comportement des individus est fondé sur les directives déjà apprises et partagées par ses membres. De ce fait, la culture a deux qualités essentielles : premièrement elle est apprise et deuxièmement elle est partagée. Elle définit des façons acceptées de se comporter pour les membres d'une société particulière. Ainsi, tous les problèmes de quelque société sont culturellement solutionnés (VINSONNEAU, 2003). La socialisation est plusieurs et continue, et les individus à travers leur existence sont soumis à des

socialisations et des resocialisations dépendamment du milieu. Issue du milieu professionnel, la socialisation professionnelle surtout est conçue à la fois comme une initiation, au sens ethnologique, à la culture professionnelle et aussi comme une conversation, au sens religieux de l'individu, à une nouvelle conception de soi et du monde ; bref, à une nouvelle identité, dite professionnelle (Dubar, 2002 : 425).

*Opérationnellement*, la socialisation professionnelle est l'apprentissage de chaque jours d'un savoir vivre professionnel dans une ambiance de travail qui se conjugue au quotidien, et à travers laquelle les salariés peuvent tisser des relations socioprofessionnelles.

### ***2.2. L'identité professionnelle***

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

*Définition opérationnelle*: L'identité professionnelle est l'aspect octroyé à l'identité par le milieu professionnel à force d'un contact continu et de fréquentation répétitive des collègues de travail dans un cadre formel et informel singulier à l'entreprise.

### ***2.3. Normes et valeurs***

Les normes sont des vecteurs qui orientent les conduites dans différentes situations. Elles guident l'action et définissent le comportement acceptable et approprié dans des situations particulières. Toutes déviations aux normes sont socialement

sanctionnées et peuvent être informelles comme un coup d'œil de désapprobation ou d'approbation, ou bien, formelles comme une récompense ou une amende donnée par un organisme officiel. La sanction, à cet effet, a pour rôle de faire respecter le comportement normatif. Inversement, un coup d'œil d'admiration, un mot de louange ou un sourire encourageant fournissent des récompenses conformément aux normes sociales. À la différence des normes qui fournissent des directives spécifiques à la conduite, les valeurs fournissent des directives plus générales. Une valeur est une conviction qu'une chose est bonne ou désirable (*cf.* BOUDON, DEMEULENAERE et VIALE, 2001).

*Définition opérationnelle :* Les normes et valeurs dans le milieu professionnel sont celles véhiculées à travers les gestes de chaque jour lors de l'exécution des tâches et des relations qui les accompagnent pour donner un sens ou une signification lié au contexte.

#### **2.4. Le comportement organisationnel**

C'est le comportement humain à l'intérieur de l'organisation qui comprend les actes et la conduite des personnes et des groupes ainsi que les interactions interpersonnelles et la mécanique de l'organisation. Du coup, on peut recenser de nouvelles tendances dans les milieux du travail, tels que le désir d'intégrer à l'organisation des comportements conformes à l'éthique, la disparition des types de direction centralisée, l'influence mise sur le travail de l'équipe, l'influence des nouvelles technologies et la considération des désirs de la main-d'œuvre, le rôle du manager, l'atteinte des objectifs, la motivation, la planification, le contrôle dans un nouveau cadre qui est le partenariat. D'ailleurs, les façons d'apprendre le comportement organisationnel sont très diversifiées : il y a les expériences tirées du

vécu personnel, les travaux d'équipes, les études de cas, et il y a aussi l'expérimentation, la réflexion personnelle laquelle fait souvent naître de nouveaux constats ainsi que l'étude des théories sur le comportement organisationnel déjà mis de l'avant par les professionnels du domaine notamment dans un milieu où il met en avant les valeurs et la culture de ses membres (cf. SHIMON et al. 2002).

D'un point de vue pratique, le comportement organisationnel peut être défini comme un aboutissement d'un cadre organisationnel formel instauré par un management particulier dans une logique disciplinaire pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

### **2.5. Partenariat**

Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en coopération, partagent les risques ainsi que les résultats ou les gains. Le partenariat suppose la prise de décision en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités. Pour être plus précis, c'est « *une alliance interentreprises (qui) est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques* » (CHERIET, 2006 : 77-80). Cette définition met l'accent sur l'autonomie des deux firmes en accord et le partage des responsabilités et des résultats. On distingue deux types de coopération : celui où il y a création d'entité juridique nouvelle avec un partage de capital et celui où la convention de coopération est sans structure sociétaire ni lien capitalistique. Ainsi, nous pouvons retenir deux types d'alliances : en dogmatique entre partenaires avec

des profits proches qui se concrétisent par une addition des ressources visant des effets de taille ; et exogamiques avec partenaires aux profils différents qui se concrétisent par une combinaison de ressources différentes pour atteindre des effets de synergies. Dans notre cas précis, l'accord DDA se réfère au deuxième type : les deux partenaires (Djurdjura et Danone) apportent des actifs différents. Ils ont des motivations propres et visent des effets complémentaires pour accroître leur pouvoir de marché (*Ibid.* : 113).

### **2.6.Changement organisationnel**

Chaque époque possède son lot de turbulence, le changement étant une constante de la vie économique et sociale (cf. BERNOUX, 1999), aussi l'entreprise se soumet à cette logique à travers son évolution qui mobilise deux cadres d'analyse, d'un côté, le rapport entre la structure et la stratégie, de l'autre, l'étude des configurations de l'organisation. Le second cadre, contrairement au premier, fixe exclusivement l'analyse sur les déterminants locaux. Ce faisant, il introduit à un moment ou à un autre une réflexion indispensable sur l'évolution de la structure des emplois. Plusieurs théoriciens estiment que le changement s'articule entre deux courants ; ainsi, trouve-t-on d'une part « un courant normatif ou visionnaire, dont l'objet est de formaliser les nouveaux modèles d'organisation, les cibles théoriques vers lesquelles les entreprises devraient tendre et, d'autre part, une théorie de la résistance au changement qui tend à mettre l'accent sur la puissance des forces de rappel sur les équilibres en place ». À cet effet, nous notons que Crozier rejette le poids de l'environnement comme une source unique de changement (PAILLE, 2003 : 96-97).

Opérationnellement, le changement organisationnel est tout changement introduit par la hiérarchie en vue d'améliorer le

rendement. Dans notre cas, le partenariat est un changement organisationnel sur tous les plans que ce soit sur le niveau juridique avec un nouveau statut ou managérial avec de nouveaux dirigeants ou sur le niveau productif avec de nouvelles techniques et technologies.

### 3. L'ASPECT MÉTHODOLOGIQUE

Dans une démarche qualitative (QUIVY et CAMPENDHOUDT, 2006), notre travail présente une auto-sociologie qui tente d'arpenter le relief du quotidien des opérateurs œuvrant chez DDA, et dont le souci principal est de comprendre ce qui trame dans ce partenariat ainsi que l'influence du nouveau contexte sur leur vécu professionnel. À travers une observation participante (*Idem.*) pratiquée au sein de l'entreprise durant un mois, accompagnée d'entretien compréhensif (Kaufman, 2008) réalisés auprès de quarante-huit opérateurs (représentant la totalité des opérateurs de la production du DDA), un maximum d'informations a été collecté pour effectuer une analyse plus complète (GAUTHIER [Ed.] 2009). La durée moyenne de l'entretien varie selon l'interviewé d'une heure à deux heures de temps pour chaque. Il importe de noter que par souci de confidentialité et de peur que cela puisse nuire à nos participants on a utilisé lors de l'analyse des noms fictifs.

### 4. DISCUSSION ET ANALYSE DES ENTRETIENS

#### a. *Les représentations du travail selon les opérateurs dans l'entreprise DDA*

Sans sortir de l'ordinaire, le travail pour les opérateurs, est considéré avant tous comme un moyen de gagner sa vie, et de soulager leurs charges sociales. Kamel « *...factures à payer, se nourrir, divers frais liés à notre existence sociale...* ». Mais, il est aussi une source de bonheur social et d'une vie décente, Said « *...dans le travail il n'y a pas que l'argent qui motive, mais il occupe toujours la première place de la liste...* ». Il est même considéré comme un

véritable plaisir, selon Zoubir « *...pour moi le travail est une source de bonheur, j'aime beaucoup le domaine agro-alimentaire...* ».

Le travail en partenariat peut aussi représenter une fierté, cette idée est retrouvée chez l'un de nos informateurs, « *...c'est une fierté surtout qu'il s'agit d'une entreprise multinationale...* », et pour deux autres opérateurs, c'est plutôt une façon d'exister, un moyen de donner un sens à sa vie. Ainsi, le travail est représenté comme une valeur centrale ; *en s'encadrant dans la perspective de l'homme et de son épanouissement grâce à ces virtualités créatrices* (De Coster, 1999 : 26). Les représentations du travail chez les opérateurs correspondent aux images qu'ils se font du monde du travail, ces images sont spécifiques à leurs expériences propres et définissent une sorte de codification du réel, permettant de communiquer avec les autres. Par ailleurs, on retrouve aussi des représentations divergentes et spécifiques chez certains qui voient le travail comme une fibre sensible, une source de vie et de valorisation dans la société. Autres opérateurs ne dissocient pas cette valeur de l'entreprise et des objectifs assignés par cette dernière dans son cadre institutionnel.

*b. Le sentiment d'appartenance des opérateurs à l'entreprise DDA*

Pour le niveau de sentiment d'appartenance, il semble influencer à des degrés variables sur le bien-être des personnes au travail et explique la productivité dépendamment des répondants de leurs situations et leurs conditions. En ce sens, participer dans ce processus c'est aussi se réaliser le sentiment d'appartenance ; ici, est basé surtout sur des éléments intrinsèques à l'entreprise, mais ceci est fondamentalement associé à la personne elle-même ; les propos d'Aziz « *...oui, je sens mon appartenance à cette entreprise, car je m'y sens chez moi... je suis toujours là lorsqu'il s'agit de défendre les produits de DANONE* », pour sa part Mourad déclare « *...oui je sens que je fais partie de cette entreprise et je suis considéré comme un élément indispensable...* ». Par ailleurs, « *L'intention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur*

*ou citoyen, est au centre de nos décisions*» exprimait un des responsables français de DDA. Ceci explique en grande partie que ce sentiment d'appartenance est inhérent aux valeurs transmises par l'entreprise DDA.

Cette appartenance ambitionne une identification professionnelle de ces opérateurs. La majeure partie de leur temps se passe à l'entreprise, du coup, ils se voient comme faisant partie d'elle en s'y attachant. DDA, à son tour, garantit une situation stable et prometteuse. Plus on passe de temps au sein de l'entreprise plus il est difficile de se détacher. L'expérience professionnelle peut donc renforcer ce sentiment. *En effet, il existe une relation de causalité entre le degré d'expérience et la nature de l'engagement que développera un salarié* (Alter, 103). C'est que l'un de informateurs confirme « *...Oui j'ai 10 ans dans cette entreprise, ce qui fait que je la considère comme une 2<sup>e</sup> famille, surtout que j'ai été reconnu comme meilleur opérateur, c'est ce qui a renforcé mon sentiment d'appartenance à cette entreprise...* ».

Exception faite pour Kamel, un opérateur qui estime ne pas avoir le sentiment d'appartenance à DDA, vu qu'il ne se sent pas impliqué dans les décisions, et un sentiment d'exclusion peut être ressenti dans sa déclaration : « *...Non, je n'ai pas de sentiment d'appartenance à cette entreprise, car les activités organisées par l'entreprise (réunion de travail, stage de perfectionnement...) ne sont pas réservées à tout le monde...* ». Une réalité souvent occultée et rarement exprimée par les informateurs. Dans notre cas, Kamel, qui se sent exclu des stages notamment si on sait que ceux qui bénéficient d'un stage en France sont plus considérés, et on leurs manifeste plus de reconnaissance. De telles pratiques cultivent l'inique et laisse faufler le favoritisme au sein de ce partenariat. Ceci entrave la politique, *par laquelle les valeurs, les normes et les croyances des membres s'alignent sur celles de l'organisation* (Paillé, 2003 : 52-53).

c. *Vision du climat de travail au sein de DDA selon les opérateurs :*

Le climat de travail qui règne semble sain et une flexibilité qui œuvre à son sein est très désirée par ses membres. Une aisance dans le dialogue entre ouvrier et supérieur. Rachid trouve qu'il règne un bon climat au sein du travail «... *On ne subit pas trop de pression de la part de nos chefs, on est également bien aidé par le syndicat qui facilite le contact entre ouvriers et chefs hiérarchiques, il y a aussi beaucoup de solidarité et d'entente entre collègues...* »; cette solidarité s'explique aussi par l'appartenance géographique des employés, il importe de rappeler que les employés de DDA sont majoritairement de la même région.

Une amélioration des conditions de travail est surtout due à l'introduction de l'air conditionné et aux nouveaux équipements qui facilitent le processus de production le rendant plutôt agréable et motivant. Les interactions et les échanges entre collègues contribuent également à ce qu'il règne un bon climat de travail, Ali «...*On travaille dans de bonnes conditions, il y a une bonne entente entre collègues et un respect mutuel...* ». A son encontre, Mohand nous confie «...*Je trouve que, parfois, il n'y a pas vraiment un bon climat, surtout lorsqu'il y a beaucoup d'absentéisme, il y a un manque d'organisation, on est donc obligé de fournir plus d'efforts...* ». Ces propos contradictoires, qui semblent se répéter, dénoncent en fin de compte les problèmes qui caractérisent souvent l'ambiance professionnelle. Cependant, le degré des enjeux influe sur le degré des conflits, c'est ainsi que chez nos opérateurs les enjeux ne semblent pas alourdir ni vicier le climat qui règne.

*d. La prise en charge du personnel par la DDA*

Il semble que DDA se préoccupe du bien-être de ses employés, ceci apparait dans les déclarations de nos enquêtés. Pour Ali par exemple : «...*on a un salaire satisfaisant et on travaille dans de bonnes conditions : sécurité, transport, cantine, infirmerie, avantages sociaux, etc.* ». Le même constat pour Djamel : «...*Oui, le personnel est bien pris en charge par la DDA, comparé à*

*l'époque de Djurdjura, on est aussi assurés, on a un bon salaire et on est payé à temps; également on a à notre disposition le transport, une cantine, on bénéficie des œuvres sociales en cas de naissance, circoncision, mariage, décès, etc. ».*

La DDA fait preuve de beaucoup d'ingéniosité pour motiver son personnel. D'ailleurs, elle met à leur disposition tous les moyens nécessaires afin de les satisfaire. Les indices sont bel et bien présents chez nos enquêtés. Le partenaire DANONE donne beaucoup d'importance à ses employés. La sécurité est très prise au sérieux, un système mis en place appelé « WISE » qui a pour objectif « zéro accident ». Des affiches à l'intérieur de la DDA indiquant par exemple « chacun est responsable de sa sécurité mais aussi de celle de ses collègues ». À ce propos Daoud déclare que : « *...Oui, on est bien pris en charge par l'entreprise... surtout en ce qui concerne la sécurité (équipements de protection tels que lunettes, gants et chaussures; des formations dans le domaine et des bonus pour chaque trois mois passés sans accident de travail (système de points) ...* ». Cependant, malgré tous les moyens fournis par l'entreprise, deux opérateurs parmi nos enquêtés sont insatisfaits, ils trouvent que tout cela n'est pas assez, comme le rappelle Menad « *...Non, car les primes qu'on nous offre sont retenues dans nos salaires...* ».

*e. La nouvelle réglementation et le favoritisme au travail :*

L'ensemble des opérateurs manifestent un accord commun que la nouvelle réglementation instaurée favorise le travail et garanti un équilibre fonctionnel de telle manière à pallier toute situation compromettante cet équilibre et pouvant engendrer un quelconque dysfonctionnement. Il importe, de notre point de vue, que l'organisation adopte une certaine flexibilité face aux fluctuations continuelle de son environnement extérieur. Une politique rigide peut facilement entraver le bon déroulement de sa fonction et tout le processus devient dysfonctionnel. L'usage des nouvelles technologies, la concurrence

incessante, les nouvelles mentalités, la mouvance du marché du travail, la désuétude accélérée des produits et l'explosion des connaissances doivent être l'ordre du jour de l'entreprise. L'organisation est appelée à adopter des stratégies dites proactives de façon à prévoir les contraintes environnementales et à agir en conséquence (SHIMON et al. : 369-387).

Cette nouvelle réglementation favorise le travail, c'est ce que nous rapporte Mourad : *«...[elle] nous a permis de mieux comprendre pourquoi parfois le produit n'a pas réussi, aussi de connaître toutes les mesures d'hygiène et de sécurité à suivre afin d'éviter les accidents de travail, également les nouveaux moyens apportés nous facilitent vraiment la tâche, de sorte que le travail automatique (transpalette automatique réservée pour le transport de la matière première) a remplacé le travail manuel...»*. Ce propos montre que l'apport des nouvelles technologies, le renforcement de sécurité ainsi que tous les moyens dont disposent les opérateurs les encouragent à travailler et les motivent. Par ailleurs, la DDA donne de l'importance à la différence : *« la diversité est source de richesse et le changement est une permanente opportunité »*. De ce fait, la DDA s'ouvre au changement et à l'évolution, et à ce niveau la passion est un ingrédient plus que nécessaire : *« convaincre et entraîner, savoir se dépasser pour atteindre l'excellence »*. En somme, la DDA ambitionne que son personnel se surpasse. Du même coup, l'alignement de la partie algérienne face à cette nouvelle dynamique s'imposait chaque jour. C'est une normalisation et une standardisation d'ordre internationale. *« ... [Cette] nouvelle réglementation apportée par le partenariat favorise le travail, car tout est organisé ; il s'agit des mêmes méthodes de travail chez DANONE à travers le monde... »*.

*f. Le sentiment convivial en milieu professionnel :*

L'organisation dans le travail contribue beaucoup à une sociabilité et favorise ce sentiment convivial au milieu de production. *« ... Il y a un sentiment*

*convivial qui règne au sein du travail vu que les tâches sont bien réparties pour chacun des employés, ce qui évite les conflits entre collègues... », déclare un des opérateurs. Il est inutile de rappeler que la majeure partie de leur temps se déroule dans la DDA, donc au fil du temps des liens se tissent entre collègues ceci est dû aussi à la région d'appartenance. « ...Les années d'expérience et le fait qu'on soit pratiquement tous de la même région ont permis de créer des liens d'amitié entre nous et d'établir une bonne communication, c'est cela qui a contribué à cette convivialité au sein du travail... ». Affirme C. dans le même raisonnement. « ...le travail en équipe [...] oblige en quelque sorte à être convivial; forcément lorsque l'on travaille ensemble, on doit bien s'entendre. Cette convivialité existe même en dehors du travail, on est plus que des collègues, on est des amis... ».*

Le bien-être de l'individu au sein de son groupe de travail favorise le maintien de l'équipe et sa stabilité. Avec cet environnement favorable, quitter l'entreprise n'est pas à l'ordre du jour. Ceci ne fait que confirmer l'importance d'une ambiance conviviale au sein des équipes. Il importe, du coup, de créer une atmosphère qui permet de développer cette sociabilité d'entraide et d'écoute. Par ailleurs, la réalité professionnelle peut aussi comporter des insuffisances et des négligences, qui peuvent déboucher sur des mécontentements de quelques membres sans que ce dernier manifeste son insatisfaction. C'est d'ailleurs ce qui est annoncé par Rachid : « ... [Je ne vois] pas de convivialité dans le domaine professionnel, c'est uniquement le salaire qui me motive... ». Tout compte fait, Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunions, repas en commun, séminaires, formations internes, il suffit d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées. L'ambiance repose également sur la communication entre managers et ouvriers. Ainsi, elle permet

de développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture et aussi des valeurs.

*g. Le plus apporté par le partenariat*

L'apport de DANONE peut se lire à travers l'amélioration de la gestion, la mise en place des procédures de contrôle qualité, l'introduction de nouvelles technologies, de réseaux de distribution et approvisionnements internationaux et une notoriété (*bonne image de marque*). Un de nos informateurs témoigne « ... il y a [eu] un grand changement par rapport à l'époque de DJURDJURA. Ces changements se manifestent au niveau des conditions de travail (l'air conditionné) et de la sécurité (système WISE), du matériel et des équipements utilisés, de l'organisation, des objectifs de production, de l'efficacité opérationnelle et de la maintenance... ». Outre cet apport qui concerne le processus de production, d'autres le perçoivent dans le salaire, c'est-à-dire une bonne rémunération satisfaisante motive ses employés et les retient. Beaucoup d'opérateurs accordent de l'importance aux formations qu'ils bénéficient. Ces formations permettent d'évoluer professionnellement, de maîtriser le travail et s'accompagne souvent d'une ascension professionnelle et sociale.

Kamel remarque « ... avec ce partenariat un meilleur salaire, une bonne maîtrise du poste et plus de connaissances grâce aux formations offertes dans le domaine de spécialisation... ». Joint à ces propos, Mourad voit le plus dans la qualité du travail : « ... une nouvelle réglementation des méthodes de travail basées essentiellement sur l'hygiène et la sécurité, ainsi que les formations offertes aux employés qui leur permettent d'évoluer dans leur travail. Exemple : formation DANA way concernant la maintenance... ». Cet apport s'est accompagné d'une responsabilisation des opérateurs durant leur exécution, mais aussi d'une reconnaissance manifestée par leurs supérieur et collaborateurs envers eux, ce sentiment d'utilité et d'être bénéfiques dans leur travail. Saïd le souligne, « ...il y a un grand changement [...] moins de pression

au travail qu'auparavant, on a plus de considération grâce à la mise en place du syndicat... ». Rachid rapporte également : « ...Le partenariat m'a donné plus de responsabilités... ». Tous ces éléments mettent en valeur, non seulement le travail, mais aussi celui qui exécute le travail.

*h. Le partenariat : le collectif ou l'individualisme ?*

Dans le cas de notre partenariat le collectif est considéré plus que l'individualisme et le travail en équipe est valorisé. En effet, le *partage* est l'une des valeurs de DANONE « *dialoguer, agir en transparence et en équipe* ». La DDA n'épargne aucun effort pour renforcer le sentiment d'appartenance. D'ailleurs, elle vise sans cesse les caractéristiques qui s'inscrivent dans le collectivisme. Ainsi, ses membres sentent qu'ils appartiennent à une équipe qui a du succès, ce qui encourage le dévouement et la loyauté. Le groupe exprime les valeurs des membres et le besoin d'appartenance est satisfait. Il y a plus de chance d'accomplissement grâce au groupe. Il est possible de communiquer ouvertement, pleinement et franchement sur les sujets importants. Les problèmes qui peuvent surgir durant le travail entre collègues sont perçus comme normaux et ils font partie du travail. Un climat de confiance, d'ouverture et d'honnêteté se développe ; cela facilite le partage de l'information. Dans le travail de groupe, chacun sait ce qu'on attend de lui, il comprend sa position et assume son rôle envers les autres. Les assignations sont claires et acceptées. Ce qui rejoint le propos de l'un de nos enquêtés : « ... la production se fait en équipe, [...] pour une machine il y a un opérateur, un aide-opérateur et trois agents de bout de ligne ; toute une équipe peut avoir droit aux bonus et aux formations à l'étranger... ».

Conscient du processus du groupe, chaque membre de l'équipe participe aux discussions et aux décisions. Celles-ci sont prises par consensus. L'atmosphère est ouverte, non menaçante mais coopérative facilitant la participation. Les relations avec d'autres groupes sont saines. Selon Mohamed :

« ...Ce partenariat favorise le collectif, en effet l'administration nous fait participer à la prise de décision... », un autre enquêté : « ... favorise beaucoup plus le collectif, travail en équipe en partant du poudrage [...] jusqu'au conditionnement. En cas de problème concernant la panne d'une machine ou la texture du produit, on essaye de le résoudre ensemble, chacun propose une solution... ». Ce mécanisme participatif permet à la fois d'améliorer la productivité et la qualité du travail des groupes.

*i. Le partenariat et l'apprentissage professionnel*

Tous nos enquêtés s'accordent à dire que ce partenariat leur a permis d'apprendre beaucoup de connaissances dans leur domaine. Des attestations de formations et de reconnaissance ont été attribuées comme le déclare l'un d'eux : « ... j'ai beaucoup appris,..., j'étais recruté sans diplôme, j'ai pu obtenir trois attestations d'opérateur, et cela grâce aux formations offertes par DDA... »

La DDA se focalise aussi sur le côté hygiène et sécurité, d'ailleurs la majorité de nos enquêtes affirment cette orientation, notamment avec le nombre des formations qui se réalise à cet effet. La charte de sécurité est la politique de sécurité de DDA que l'on cite toujours en référence. Le personnel est sensibilisé et formé aux risques d'accidents. Aussi, plusieurs formations ont été imposées aux personnels par DDA afin d'assurer la qualité et la sécurité alimentaire. Kaci remarque : « ...grâce aux formations, on a appris tout ce qui concerne la qualité et l'hygiène du produit, notamment comment éviter les contaminations, mais aussi les mesures de sécurité à prendre, afin de minimiser les accidents de travail... » Un autre enquêté rapporte : « ...j'ai appris pas mal de choses, entre autres comment fabriquer un produit de meilleure qualité... ». Comme résultat, ces opérateurs ont appris à mieux maîtriser leur travail par le biais de ces formations, à contrôler parfaitement leurs machines.

La part de la communication n'est nullement négligée, notamment que la DDA cultive une politique participative. Un caractère très décelable dans le

discours de nos enquêtés informateurs où l'un d'eux témoigne : « ... *la communication entre opérateurs et son chef (le face-à-face) ...* ». Tout compte fait, le Groupe DDA pratique un management fondé sur la proximité et le dialogue social. Une orientation qui incite à la fois l'implication de ses salariés et ambitionne l'efficacité. La communication, développée en son sein, permet à chacun de comprendre les enjeux et les objectifs tout en se projetant dans l'avenir. L'écoute et la participation tant au niveau du fonctionnement quotidien que pour accompagner les changements majeurs visés. La DDA mise sur ses employés dans la formation communicationnelle en développant la technique du face-à-face (one to one). Un dialogue direct, du simple ouvrier avec son chef qui lui octroie de l'assurance, et un contact facile avec ses supérieurs. C'est dans cette ambiance, avec de nouvelles méthodes de travail auxquelles les employés ont été initiés, que l'accomplissement de leurs tâches a été facilité et accéléré.

*j. Le bien-être au milieu du partenariat*

Le bien-être se veut comme un aspect indispensable au milieu professionnel pour garantir l'équilibre et assurer son efficacité. Dans cet ordre d'idée, nos enquêtés s'enchantent du bien-être que leur procure la DDA, et qui n'entrave aucunement le processus de production. À ce propos, Lahcene constate : « ...*je me sens à l'aise, je travaille dans de bonnes conditions..* »; Rezki rajoute : «...*je me suis habitué à mon poste, je maîtrise mon travail, et j'aime ce que je fais...* ». Idem pour Haroune : « ...*je suis bien dans mon travail, il y a une bonne entente entre collègues, une bonne communication et le 3x8 (équipes) m'encourage beaucoup car ça me permet de me reposer...* ». Par contre, des insatisfactions ont été signalées et qui sont dues au travail postier, celui de la nuit notamment. Contrairement aux autres enquêtés, Farid dénonce un malaise : « ...*Non, je me sens mal à l'aise, pour moi le travail par équipes est fatigant, notamment la nuit...* »

Dans ces propos, nous notons que les éléments essentiels qui contribuent au sentiment de bien-être de ces employés sont les bonnes conditions de travail et le confort fournies par l'entreprise. La stabilité qui permet au fil du temps une meilleure maîtrise des tâches à accomplir. Les bonnes relations, par ailleurs, entretenues entre collègues jouent également un grand rôle dans ce sentiment de bien-être au travail.

*k. La place de la discipline*

La discipline dans le milieu professionnel est de rigueur, cependant il importe la manière avec laquelle elle est appliquée. Un consensus s'affiche chez nos opérateurs sur ce point "l'importance de la discipline au travail" et son indispensabilité pour une meilleure production. Selon Zoubir, être discipliné favorise « *...le bon travail est fait gagner la confiance des chefs...* ». Ali voit que « *... la discipline et l'organisation dans le travail l'encouragent à mieux s'appliquer dans ses tâches et d'avoir plus de rigueur dans son travail...* ».

La charte de l'entreprise (charte de sécurité et d'hygiène, ponctualité...) instaure un ordre et une discipline à respecter. Ceci a permis de bannir les mauvaises habitudes, d'autres fois, et d'extirper les comportements tordus. Le respect de la nouvelle réglementation devient avec le temps comme un réflexe au quotidien. Nacir considère : « *... la discipline est importante, comme le respect des horaires et le port de la tenue cible sont nécessaires et obligatoires de peur d'être sanctionné...* ». Selon Kamel, elle est aussi : « *... indispensable afin d'éviter au maximum les accidents de travail...* ». Ces propos manifestent une prise de conscience et l'acceptation des nouvelles consignes (respect des mesures de sécurité) apportées par le groupement.

*l. La qualité du travail c'est la qualité du produit et le sentiment de fierté*

Participer à la réalisation d'un produit donne sûrement un sentiment de satisfaction. Ce sentiment est plus présent avec une réalisation de qualité.

D'emblée, tout le monde est d'accord que le produit est de qualité. Ali remarque : « ... *le produit est meilleur dans ce partenariat, l'entreprise est plus exigeante sur l'hygiène et la qualité du produit. Et DDA est la seule entreprise en Algérie à avoir une charte de qualité, et on est fiers de lui appartenir...* ». Cette fierté d'appartenance connote à la fois une fierté de qualité du produit et du travail réalisé ; sur la même longueur d'onde Kamel cite : « ...*lorsque je vois le produit DANONE commercialisé et consommé par les gens, j'ai un sentiment de fierté car j'ai contribué à l'élaboration d'un produit de qualité...* ». Le même sentiment chez Mohand : « ... *je suis fier, d'ailleurs je n'achète que les produits DANONE car je sais dans quelles conditions ils sont réalisés, je fais même la publicité de ses produits à l'extérieur, ma fierté est d'autant plus grande lorsque je vois le caractère d'équipe inscrit sur le pot de yaourt que j'achète...* ». Le sentiment de fierté rassemble à la fois la fierté d'appartenance, la fierté du produit *DANONE*, et la fierté d'y avoir participé. Pour se transformer en une compagne de publicité dans leur entourage social, et clamer ainsi les mérites des produits qu'ils ont réalisés. Certains n'hésitent pas à vanter leur appartenance surtout, comme le fait ostentatoirement Salim : « ...*Oui, je suis fier quand les produits commercialisés et distribués dans différentes régions du pays, je suis également fier de faire partie d'une entreprise multinationale de renommée...* ».

*m. Le partenariat et l'ajustement du comportement organisationnel*

Il va sans dire que ce partenariat ambitionne une efficacité de ses membres. De nouvelles valeurs s'apprennent à travers une réglementation. La charte de sécurité et de sûreté alimentaire impose le respect du processus de production. Meziane témoigne : « ...*le partenariat a changé beaucoup de règles, notamment, les règles d'hygiène (obligation de se désinfecter les mains systématiquement avant d'entrer à l'intérieur de l'atelier, port de la tenue,...) et les règles de sécurité (respect du passage piéton, port des équipements adaptés*

*lors de la manipulation des produits chimiques,...); à force d'appliquer ces consignes, on est devenus plus prudents, notre comportement a changé au quotidien même à l'extérieur... ». Zoubir soutient les propos de Meziane et déclare : « ... ces nouvelles règles ont changé notre comportement. On peut dire en quelque sorte qu'on a été rééduqués : on respecte les horaires de travail, les espaces et le passage réservé aux engins, on ne fume plus dans les ateliers, même la chique comme auparavant, il y a un endroit réservé pour ça (le fumoir<sup>1</sup>) ... l'application de ces nouvelles mesures est devenue automatique... ». Comme le confirme l'un des opérateurs D « ...à présent, dans l'atelier, tout le monde doit porter la tenue cible (chaussures de sécurité, lunettes de protection, charlotte, uniforme,...) y compris les chefs hiérarchiques... ».*

L'adoption de nouveaux comportements organisationnels est étroitement liée à la discipline et au respect. Une resocialisation s'opère à travers laquelle les employés adhèrent à un système dont ils s'approprient des nouvelles valeurs. Ces employés se resocialisent dans une nouvelle dynamique du travail, la DDA, à cet effet, est un lieu d'acculturation spécifique qui dépasse les appartenances de classe ou de catégories socioprofessionnelles (Sainseulieu ; Alter 2003). Cette socialisation secondaire renvoie aux résultats du modelage organisationnel que les pratiques managériales exercent sur les individus. Elles ont pour objectif de conduire les salariés à développer un engagement élevé envers l'organisation qui les emploie (Paille, *Op.cit.* : 49).

---

<sup>1</sup> Une pièce où on se réunit pour fumer.

## CONCLUSION

En conclusion, l'expérience DDA peut être saisie différemment comme une réussite ou sinon l'aspect le plus saillant c'est qu'elle ne présente nullement un échec jusqu'à ce jour. Ce que nous avons tenté de cerner par cette enquête c'est l'influence des facteurs socioculturels sur le comportement des individus et de faire ressortir le sentiment d'appartenance des employés envers leur entreprise. La dimension motivationnelle est la mise au travail et la prise en charge des employés en leur fournissant tous les moyens nécessaires. Des conditions de travail qui ambitionnent une ambiance conviviale, car le travail s'inscrit dans des rapports sociaux d'où l'importance d'entretenir ces relations socioprofessionnelles. Le sentiment d'appartenance qui peut être renforcé par la présence de l'expérience professionnelle. La valeur disciplinaire imposée par le partenariat a favorisé une resocialisation des valeurs avec le temps. Les avantages que présente ce partenariat a brossé un tableau particulier et a remis en place une hiérarchisation des besoins de l'employé souvent ignorée : une bonne rémunération, des formations, possibilité d'évoluer et de développer leurs capacités professionnelles... La mise en valeur du travail en équipe ainsi que la communication responsabilisent les employés à être soucieux envers le respect du processus de production. Un élément bien clair fait surface, ici, celui de bannir l'employé assisté. Une nouvelle dynamique œuvre dans ce partenariat qui nous interpelle à revoir les singularités des expériences. Le sentiment d'appartenance affiché par ses employés se tisse à travers un comportement organisationnel sérieux. L'intégration dans l'entourage professionnel commence par le respecter des consignes et des règles pour qu'ensuite l'employé arrive à adopter un comportement exemplaire. La pratique au quotidien de ces comportements s'imprègne et se transforme en réflexe et passe, ainsi, au-delà des frontières de l'entreprise.

En somme, notre enquête semble être d'actualité. Il s'agit d'un domaine à la fois précis et sensible c'est le travail dans un contexte culturel mixte où de différents modèles culturels peuvent se rencontrer. Comme une dimension cachée, la culture agit comme une programmation mentale et distingue, ainsi, les sociétés et les individus dans leurs comportements. Cependant, et malgré les efforts fournis pour comprendre et appréhender cette dimension, le partenariat et l'investissement étrangers présentent un grand enjeu en mettant la culture et les valeurs locaux au front d'attaque. Est-ce que c'est par souci d'une nouvelle resocialisation ou uniquement une initiative qui sera classée dans les tiroirs ? D'autres travaux de recherches pourront répondre à cette question.

## RÉFÉRENCE

- ALTER N. (2006), *Sociologie du Monde de Travail*, Paris : PUF
- ARENDT H. (2012) *L'humaine condition*. Paris : Quarto Gallimard
- BENACHENHOU A. (2006) *Les nouveaux investisseurs Alger* : Alpha Design.
- BERNOUX P. (1985) *LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS*, Paris : Du seuil
- BERNOUX P. (1999) *LA SOCIOLOGIE DES ENTREPRISES* Paris : Du seuil
- BIDET A., T. PILLON & F. VATAN (2000) *Sociologie du travail* Paris : Montchrestien.
- BOLLINGER D. & G. HOFSTEDE (2002) *les différences culturelles dans le management comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : Organisations.
- BOUDON R, P. DEMEULENAERE et R. VIALE (2001) *L'explication des normes sociales*. Paris : PUF
- BOUZID A. (2011) *Économie algérienne, éclairage* Alger : ENAG.
- CHERIET F. (2006) *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME, « cas de l'accord DANONE DJURDJURA en Algérie »* CIHEAM-IAMM, institut agronomique méditerranéen de Montpellier.
- CHIKHI S. (1984) *Le travail en usine*, dans *Cahiers du CREAD n°4, 4ème trimestre, pp 5-35*.
- DE COSTER M. (1999) *Sociologie de travail et gestion des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> édition, Bruxelles : de Boeck.
- DE COSTER M. & F. PICHULT [Ed] (1998) *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boek.
- DUPUIS J-P (2007) *Sociologie de l'entreprise*. Québec : Gaëtan morin éditeur.
- DUBAR C. et P. TRIPIER (1998) *Sociologie des professions* Paris : Armond Colin.

- GAUTHIER B. [Ed.] (2009) Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données. Québec : Presse Universitaire de Québec.
  - GOLLAC M. & S. VOLKOFF (2000) Les condition de travail. Paris : La découverte.
  - GUERID D. (2007) L'exception algérienne. Alger : Casbah.
  - LALLEMENT M. (2007) Le travail, une sociologie contemporaine Paris : Gallimard
  - LIABES D. (1984) *La P.M.I. entre théorie et pratique* dans les Cahiers du CREAD n°2, 2ème trimestre 1984, pp 15-27.
  - MENDRAS H. et M. OBERTI (2000), le sociologue et son terrain Paris : Armond Collin/HER ;
  - POTOCKI MALICET D. (2000) Élément de sociologie de travail et de l'organisation. Paris : Anthropos.
  - ERBÈS-SEGUIN S. (2004) La sociologie du travail. Paris : La découverte
- QUIVY R. et L-C CA
- QUIVY R. et L-C CAMPENDHOUDT (2006) Manuel de recherche en sciences sociales Paris : Dunod.
  - LINTON R. (1986) *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris : Dunod
  - PAILLE P. (2003) *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, 1<sup>re</sup> édition, Paris : Le Harmattan.
  - SAINSAULIEU R. [éd] (1990) *L'entreprise une affaire de société*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
  - SAINSAULIEU R. (1981) *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : PFNSP & Dalloz
  - SHIMON LD et al. (2002) Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>e</sup> édition, Québec : GAITTAIN MORRIN

- VINSONNEAU G. (2003) *Culture et comportement*. 2<sup>e</sup> édition, Paris : Armon Colin.