

L'entreprise nationale algérienne dans le contexte Du changement culturel

CHEBRE Mohamed Karim
Département de sociologie
Université d'Alger 2

Résumé :

La question de la cohérence identitaire des valeurs sociales et culturelles tend à prendre, et à devenir, un enjeu majeur entre les divers acteurs sociaux de la société algérienne contemporaine. Elle se traduit à travers un processus social sans fin et toujours en devenir, le changement culturel, se manifestant sous forme de tensions sociales, crises, et débats qui sont des manifestations tangibles du changement culturel en Algérie. Afin de mieux appréhender la dynamique de ce phénomène de recomposition sociale de la société algérienne, nous l'aborderons à travers l'un des champs sociaux actuels qui fait le plus débat, celui du champ économique dans le contexte des entreprises nationales économiques algériennes, de qui, par sa performance ou son échec, et le degré d'implication de son salariat et de sa direction managériale, permet d'appréhender au mieux la validité palpable et vérifiable, des référents du cadre identitaire de la société algérienne.

Dans cet article, nous mettons, succinctement, en lumière les fils conducteurs pour une approche compréhensive, la complexité des enjeux de la société algérienne en abordant le cas de l'entreprise nationale algérienne, ou s'entrechoquent trois groupes avec chacun un objectif final : les besoins vitaux de l'état propriétaire de l'entreprise, les objectifs de pérennité de l'entreprise, et le salarié qui revendique une identité.

Mots clés :

Changement culturel; fonctions; crise; identité.

Introduction :

L'entreprise nationale algérienne dans les divers secteurs d'activités, essentiellement dans les domaines des services et de l'énergie ¹, tente de se trouver une fonction sociale dans le paysage du système socio-économique algérien contemporain; Le champ économique, essentiellement celui du secteur étatique Algérien, balance entre l'impératif organisationnel de l'entreprise ; sa pérennité, et la fonction de l'entreprise qui consiste à provoquer le profit et le bénéfice. Et l'impératif fonctionnel de l'entreprise nationale ; de fournisseur de fonctions d'appoint à la politique générale des Gouvernements Algériens successifs, entre autre fonctions d'appoints, celle de subvenir aux besoins de la Population Algérienne (GALLISOT, 1964, pp. 115-126)², même si cela est en contradiction avec l'impératif organisationnel, qui seul, permet de pérenniser l'entreprise économique, qu'elle soit de propriété et de droit national, privé ou mixte (partenariat mixte ou multiples ; étatique/privé/étranger) et enfin, le salarié qui revendique une identité, fruit du changement culturel, dont celui des modes de consommation ainsi que celui de la transformation des classes sociales (bien-être, perception du rôle social, influence des technologies numériques). On est en face d'une situation, ou finalement, s'entrechoque trois groupes avec chacun un objectif final : les besoins vitaux de l'état propriétaire de l'entreprise, les objectifs de pérennité de l'entreprise, et le salarié qui revendique une identité.

1. L'entreprise nationale algérienne, assurance de quiétude sociale.

Cette problématique de la contrainte de la rationalité économique et de la nécessaire pérennisation organisationnelle, est partagée par toutes les entreprises nationales de tous les systèmes socio-économiques du Monde

¹ Thèse doctorale effectuée par le rédacteur durant la période 2009-2014, sur les cadres supérieures et managers de chez Sonelgaz, Sonatrach, Air Algérie, Enmtv/CNAN, Algérie Télécom, ENSI.

² GALLISOT, Bernard, l'économie de l'Afrique du nord, éditions PUF, Paris, 1964, pp. 115-126.

(LAJUGIE, 1969)³, mais elle varie de pays à pays, par l'histoire socio-économique qui en découle, qui nécessairement définit la fonction et le rôle de l'entreprise dans la cohérence économique et bien plus, la cohérence sociale du Pays. En effet, dans le cas Algérien, le détenteur et propriétaire de ces entreprises nationales est le Gouvernement. Gouvernement possédant également des droits dans les entreprises mixtes issues de la coopération avec des pays tiers ou en partenariat avec des entités économiques étrangères privés, dont la participation nationale au capital est à minima à hauteur de 49 % (pourcentage partant du principe de la minorité de blocage décisionnelle, (voir lois des finances complémentaires de 2009 et 2010). L'entreprise nationale en Algérie, répond donc en grande partie, comme toute économie dite émergente, à la doctrine managériale et économique du type planifiée (Daniel MERCURE, 2006, p. 22)⁴ et fortement orientée par des directives étatiques (Gérard CHALIAND & Juliette MINCES, 1972, pp. 32-66)⁵ ; elle a pour fonction primaire la créations d'emplois, ensuite, celle d'assurer pour et au profit du système de gouvernance de l'Etat les fonctions vitales: l'énergie, les télécommunications, le transport, l'agroalimentaire..., et ainsi, garantir au pays et à la population une satisfaction des besoins (Bernard CHENOT, 1967)⁶, donc une sécurité sociétale qui engendre l'ordre et la quiétude sociale.

2. L'entreprise nationale algérienne, champ de contacts de monde(s) multidimensionnel(s)

L'objectif organique et fonctionnel auquel est dévolu l'entreprise étatique ne met en relief qu'une facette de l'entreprise nationale algérienne, celle de l'organisation officielle, alors que la dimension sociétale dite « extra-organisationnelle », celle qui influe réellement sur la sociologie de l'entreprise

³ LAJUGIE, Joseph, Les doctrines économique, collection que sais-je, éditions PUF, Paris, 1969.

⁴ MERCURE, Daniel, Culture et gestion en Algérie, éditions ANEP, Alger, 2006.

⁵ CHALIAND Gérard & MINCES Juliette, l'Algérie indépendante, édition Maspero, Paris, 1972, pp. 32-66.

⁶ CHENOT Bernard, Les entreprises nationalisées, collection que sais-je?, édition PUF, Paris, 1967.

algérienne est occultée par le discours officiel de l'entreprise algérienne (notes, directives, journaux d'entreprise...), alors qu'elle constitue un enjeu majeur pour les divers acteurs en scène (Ali SEMOUK, 2005)⁷, cette dimension extra-organisationnelle est considérée comme totalement hors champs organisationnel, et donc ne pouvant influencer dans et sur l'entreprise, il est considéré comme injustifié de la prendre en compte.

2.1 L'entreprise nationale, du perçu officiel :

La dimension sociétale telle qu'elle est formulée dans les divers documents officiels des entreprises nationales algériennes et dans leurs écrits officiels, concerne le salarié algérien et non à l'individu-acteur social. Les documents officiels des entreprises nationales algériennes auxquels nous nous référons ; les conventions collectives et règlements intérieurs, circulaires et notes de gestion des ressources humaines, font références à la gestion fonctionnelle des catégories professionnelles du salariat (Cadres, Maîtrise, Exécution), aux fonctions (Clientèle, Finances, GRH, Maintenance....) englobé dans des secteurs d'activités précis (Services, Industrie, PME-PMI, Énergie, ...) avec droits et devoirs qui eux-mêmes renvoient à des thématiques organisationnelles auxquelles elles sont fonction (service public, abnégation et sacrifice au travail au profit du bien-être social général, récompenses et/ou sanctions internes ...), réduisant involontairement par un éclatement au niveau de la perception cognitive, l'entreprise à un schéma de type intra-organisationnel exclusif, et par là, réduisant ses frontières et limitant la définition de la porosité de l'entreprise à l'action sociale de sources externes (solidarités régionales, clientélisme, prédatons, contestations, crises sociales majeures...). La dimension extra-organisationnelle prise officiellement en compte par l'entreprise nationale algérienne est réduite pour sa part à l'indicateur des menaces émergentes de

⁷ SEMOUK, Ali, « Schimogénèse de la formation des cadres de l'industrie algérienne », les Cahiers du CRASC, Numéro 12, Septembre 2005, pp. 35-80.

concurrents (surtout dans le cas de figure de l'ouverture du marché) qui hypothèquent par le jeu du marché, et par une démarche commerciale active, et assez souvent agressive, selon les cas qui nous a été permis d'étudier et d'observer⁸, les activités de base de l'entreprise nationale, qui se retrouvent ainsi menacées.

2.2A la réalité latente expressif :

Mais les organisations intermédiaires que sont les Comités d'Entreprise (CE), ou les Syndicats Ouvriers (essentiellement les sections locales de l'Union Générale des Travailleurs Algériens, UGTA) qui sont prévues par les Lois et Codes du Travail, et sont obligatoires au sein des entreprises nationales, donnent le ton, en révélant l'existence de formes d'organisations non-formelle dans l'entreprise lieux de confrontations et de réalisations, réalité qui ne peut être occulté par l'entreprise, les relais d'opinions (CE, UGTA) étant des relais d'opinion et porte-voix de la vie sociale extra-organisationnelle (par le truchement des centrales) qui met à mal l'ordre et l'équilibre organisationnel intérieur voulut par l'entreprise, et qui révèle en tant que conscience sociale collective, tensions et conflits dans l'entreprise (Grèves, Sit-In, Débrayages.....) hautement revendicatifs au sein de l'entreprise : conditions physiques de travail, la restauration, relations de travaux, problèmes procéduraux, mais également pour des raisons à caractères socio-individuelles : niveau de vie, promotion sociale par la promotion hiérarchique organisationnelle. Le conflit dans l'entreprise devenant une formulation du stress sociétal lui-même résultat du changement culturel.

Au vu de ce qui a été déroulé, d'autres indicateurs méritent d'être cités, et ne le sont que rarement cités par le discours officiel de l'entreprise ou des autorités

⁸ Etudes de terrains effectuées par le rédacteur de ces lignes, sur les grandes entreprises nationales algériennes et leurs gestions des ressources humaines dans le contexte du changement culturel, l'analyse des résultats n'ayant pas encore débuté.

de tutelles (Ministères), alors qu'ils pourraient influencer sur la stratégie intra-organisationnelle des groupes et des catégories professionnelles, et ainsi orienter les diverses actions des acteurs sociaux de l'entreprise soit vers des axes positifs, ou d'autres, à défaut négatifs pour la cohésion interne de l'organisation et donc sa performance ; appartenance sociale, motivation du salarié, adhésion, cohésion de groupe, désengagement, aliénation, anomie,...ect, qui sont autant de changements d'équilibres, de changements normatifs, et de changement de valeurs, donc un changement culturel qui englobe valeurs, normes et attitudes aux rythmes et contenus divers (ROCHER, 1968, pp.68-70)⁹.

Pertinemment perçus et pris en compte par l'entreprise, ils deviennent des éléments intégrés dans la stratégie organisationnelle donc réalisant le but ultime de toute entreprise ; sa pérennité économique et organisationnelle, occulté et niés, ils deviennent des facteurs de déstabilisation organisationnelle (Melvin SEEMAN, 1967)¹⁰. Les choix et possibilités offertes aux acteurs, d'accepter et d'intégrer l'un ou l'autre facteur, et leurs adoptions individuellement ou collectivement, sont multiples et variables, et parfois même complexes à appréhender (multifactoriels), le même processus est valable pour leur rejet, ces choix sont inhérent à des stratégies individuelles (identité individuelle et sociale), mais aussi résultantes de contraintes organisationnelles, le système social de « rapport de travail » (Renaud SAINSAULIEU, 1997, pp. 114-122)¹¹.

⁹ ROCHER, Guy, L'introduction à la sociologie générale, Tome 3 : Le changement social, édition HMH, Paris, 1968.

¹⁰ SEEMAN, Melvin, « Les conséquences de l'aliénation dans le travail », Sociologie du travail, Vol. Avril-Juin 1967, pp. 113-133.

¹¹ SAINSAULIEU, Renaud, Sociologie de l'entreprise (organisation culture et développement), Presses des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1997.

Des facteurs exogènes et donc extra-organisationnels clairement prégnants sont apparus à l'auteur de ces lignes lors d'études et enquêtes de terrains¹², mettant en lumière des stratégies individuelles et collectives des groupes mus par un processus qui vise des enjeux, et ces enjeux extérieurs étant plus prioritaires et bien plus majeurs pour le salarié-acteur social, mais dont la réalisation ne peut se faire que par l'entreprise, ce qui fera que cela débordera rapidement au sein et à l'intérieur de l'entreprise, en prenant le pas sur les enjeux intérieurs, Renaud SAINSAULIEU souligne : « ainsi, le changement social de la société influe d'une certaine manière avec une intensité et une profondeur définie par le champ macro social hors de l'entreprise » (Renaud SAINSAULIEU, 1997, p. 131)¹³. Nous remarquerons que SAINSAULIEU tiens en haute valeur la contrainte du changement social émanant de l'extérieur de l'organisation et leurs empreintes sur les relations sociales organisationnelles internes et donc sur les dynamiques individuelles et de groupes à l'intérieur de l'entreprise et donc de l'appareil de production.

L'entreprise en tant que corps organisationnel, se transforme sous ces conditions (environnement social externe), et rapidement, par la « contingence » en « environnement de contact » en rapide demande de la part des autorités gouvernementale ou sur incitation des dirigeants d'entreprises à répondre sous diverses formes aux besoins individuels et catégories de salariés (augmentations, primes salariales spécifiques, avantages en nature...).

Le travail conscient ou non, fait sur le Corpus de la société défini par les sociologues classicistes (principalement par Talcott PARSONS) comme la résultante d'une série d'actions combinatoires sur les quatre sous-systèmes formant et donnant consistance à la société (le tout formulé sous la forme du

¹² CHEBRE, Mohamed Karim, Les expériences de changement culturel dans les méthodes de management des ressources humaines, étude de l'expérience de la SONELGAZ, Mémoire de Magistère non publié, Département de Sociologie, Université d'Alger, 2009.

¹³ SAINSAULIEU, Renaud, 1997, Op. Cit., p. 131.

modèle AGIL, acronyme anglais pour ; Poursuite des buts, Adaptation à l'environnement, Maintien des modèles « patterns » culturels, et enfin, Intégration sociale.) par le biais d'un cadre constitué de patterns (Alain TOURAINE, 1969, pp. 221-241)¹⁴ culturels et de valeurs sociales. Permettant l'intégration, et le maintien et la conservation de la société sous forme de modèles culturels, les patterns (Alain TOURAINE, 1969)¹⁵.

3- Le changement culturel, émulateur de la stratégie de l'acteur

La redéfinition de ce qu'est le système social des valeurs et normes a fait l'objet d'une réflexion approfondie par le sociologue Alain TOURAINE (TOURAINE, 1978, pp. 149-188)¹⁶, dans la dualité duquel se retrouve dans tout phénomène social, deux caractéristiques, la « stabilité » et « l'évolution » (BOUDEFNOUCHET, 2004, p. 15)¹⁷, et dans notre cas nous nous retrouvons devant trois logiques, celle des salariés avec leurs identités sociales et professionnelles, qui en conséquence du changement culturel des normes et valeurs va modifier leur échelles d'attentes, celle de l'état propriétaire de l'appareil de production, et enfin, celle de l'entreprise qui cherche pérennité et stabilité.

Selon le chercheur libyen le Dr. AQEEL (AQEEL & ABU TAMAN, 2004)¹⁸, les relations de l'individu avec son entreprise évolue dans une dimension relationnelle avec l'appareil de production (économique), mais les relations de

¹⁴ Modèles près-constitués, cadres prédéfinis, ou schèmes constituant des modèles référents pour les actions des acteurs sociaux face à des situations ou pour agir selon des modes opératoires considéré comme valables et acceptables, et donc conformes aux normes de la société. (Voir les écrits de Sociologues; Parsons, Bourdieu, ou Anthropologues; Mead, Lévi-Strauss...).

¹⁵ TOURAINE, Alain, « le système d'action », in Sociologie et sociétés, Volume 1, numéro 2, novembre 1969, p. 221-248.

¹⁶ TOURAINE, Alain, « Théorie et pratiques d'une sociologie de l'action », in Sociologie et sociétés, Volume 10, numéro 2, octobre 1978, pp. 149-188.

¹⁷ BOUDEFNOUCHET, Mustafa, Société et modernité, les principes du changement social, édition OPU, Alger, 2004, pp. 15-22.

¹⁸ AQEEL, Hussein Aqeel, Pentagone de l'analyse des valeurs (Ouvrage en langue arabe), Dar Al kitab Al Jadid, Beyrouth, Liban, 2004.

l'individu ne sont pas seulement circonscrites dans l'appareil de production, mais également plus larges avec cinq autres dimensions de valeurs, soit un total de six dimensions relationnelles à valeurs, identifiées comme suit par le chercheur :

1. Dimension de relations à valeur sociale,
2. Dimension de relations à valeur productive (économique),
3. Dimension de relations à valeur politique,
4. Dimension de relations à valeur psychologique,
5. Dimension de relations à valeur de gout (dimension de la perception),
6. Dimension de relations à valeur culturelle.

Nous remarquons donc, qu'une seule dimension, la deuxième énumérée ci-dessus, sur l'ensemble des six caractérise les rapports individus/société dans l'organisation, alors que les cinq autres sont hors champ organisationnelle et sont propres à l'individu, et donc non reconnus comme influent sur l'entreprise par le discours organisationnel officiel.

Alain TOURAINE parle dans son ouvrage « Le retour de l'Acteur, essai de sociologie »¹⁹ de la prépondérance dans la société moderne "du sujet dans le fait social" (Première Partie, Chap. 4, TOURAINE, 1984), et " du sujet comme mouvement social " (Troisième Partie, Chap. 02, TOURAINE, 1992)²⁰ et de l'apparition d'une "identité offensive" (Deuxième Partie, Chap. 7, TOURAINE, 1984). L'acteur social cherchant par son rapport à son système social, et puisant à la fois dans ses dimensions de valeurs individuelles et collectives, à se valoriser par le processus de promotion sociale qu'est le « Travail ».

L'acteur-individu cherchant à tracer de sa main, une stratégie quand l'organisation ne peut plus y répondre, surtout quand les réalisations effectives de l'acteur-individu ne sont pas très proches des ambitions primaires que

¹⁹ TOURAINE, Alain, Le retour de l'acteur, essai de sociologie, édition Fayard, Paris, 1984.

²⁰ TOURAINE, Alain, Critique de la modernité, éditions Fayard, Paris, 1992.

l'entreprise n'arrive pas à pleinement satisfaire (GIRARD, 1971)²¹, l'entreprise cherchant quant à elle à stabiliser son organisation (en concrétisant sa pérennité). Deux logiques qui s'opposent, mais se sont également deux logiques paradigmatiques objets de recherches en sociologie de l'organisation et de l'entreprise, qui captent leur plus grande attention, car face au fonctionnalisme latent de la stabilité qui donne une lecture déterministe de l'individu, (voir les écrits de TAYLOR) se découvre une lecture interactionniste dont les grands penseurs sont « WEBER » et « CROZIER », avec un paradigme interactionniste qui donne une place à l'autonomie même relative à l'individu, quand celui-ci crée et impose une autonomie même non réciproque à son organisation, en facilitant ou en entravant la circulation de l'information, lors des opérations de prise de décision, soit par le contrôle d'une zone d'incertitude, ou bien par la maîtrise technique et le pouvoir d'expertise (SAINSAULIEU, 1997, p. 117)²², il devient acteur ayant une stratégie, et une capacité de contingence que même le formalisme administratif s'en trouve quelque fois inopérant ou finalement neutralisé (Olgierd KUTY, 326-359)²³.

L'entreprise algérienne se cherche une réponse à ses besoins de « stabilité » permettant de pérenniser et de répondre aux priorités socio-politiques et socio-économiques, ce qui nous permet de tracer les grandes lignes du contrôle et de la normativité sociale à l'intérieures de l'entreprise nationale algérienne, dont les grands traits possèdent les caractéristiques suivantes :

3.1 Frontières et étanchéité du système

Une frontière est définie, stricte et procédurale de l'acte social dans l'entreprise (TOURAINÉ, 1965, Deuxième partie, Chap. 03)²⁴, par la définition formelle des

²¹ GIRARD, Alain, La réussite sociale, éditions Presses Universitaires de France, Paris, 1971, p. 114.

²² CROZIER, Michel & Alter, Où va l'administration française ? (Chap. 01), éditions d'organisation, Paris, 1974, in SAINSAULIEU, Renaud, Sociologie de l'entreprise (organisation culture et développement), Presses des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1997.

²³ KUTY, Olgierd, La négociation des valeurs, éditions De Boeck, Bruxelles, 1997, pp. 327-359.

²⁴ TOURAINÉ, Alain, Sociologie de l'action, éditions du Seuil, Paris, 1965.

limites de permissivité et de contingence par le propriétaire de l'outil de production. Elle se révèle dans les actes administratifs décisionnels, tels que la distribution de richesses (primes et avantages sociaux selon des critères définis), ces actes permettant d'une part de correspondre au cadre juridico-administratif préétabli par l'entreprise permettant de récompenser le salarié (Règles, procédures administratives...), ou ayant un caractère coercitif (discipline, système de contrôle, processus d'évaluation individuel ...), entendu que le respect de ces cadres prédéfinis donne de la consistance et conforte a posteriori les valeurs de culture organisationnel et référentiels officiels de l'entreprise. Ce cadre global modelant la forme des frontières, et les limites des entreprises sous tous les aspects, mais aussi les moyens et ressources auxquelles il est permis de recourir, afin de gérer et d'organiser l'activité des entreprises, pour atteindre les buts préalablement définis par le système politique national²⁵.

3.2 La formalisation du discours pour une cohérence systémique

La représentation du social dans l'entreprise doit correspondre à une forme de réalité préétablie, entrant dans un cadre plus global. Qui se doit de se conformer à une image, et non à une perception d'une réalité d'ordre sociologique.

Ces images nous mettent, selon les lecteurs pour qui sont destinés ces discours de description puis perception, face à une série de grilles de lectures changeantes, qui appartiennent aux dimensions de la communication (en temps de crises organisationnelles ou de contact avec les mass-médias), mais aussi dans la définition des outils devant permettre de percevoir ces réalités, et leurs lectures, il est important de cité qu'il existe une relecture duale inévitable,

²⁵ Entretien avec des cadres managers de Sonelgaz, Sonatrach, Air-Algérie, Algérie-Télécom, ENTMV/CNAN, ENSI, période allant de 2009 à 2014.

une fois que le message de communication est publié, suivant le publique est son background d'instruction.

Les décideurs mettent leurs ressources humaines face à un schéma mental prédéfini (TOURAINÉ, 1965, Deuxième partie, Chap. 04), c'est ce qui est connue comme la culture d'entreprise, qui est en définitif ; un cadre prédéfini et conditionnant les actes antérieurs des salariés.

Cette culture d'entreprise, est définie comme la pratique sociale Praxis reconnues comme seul légitime, comportant les situations ou l'évolution des acteurs et des groupes sont permises, les actions possibles, et les attentes des divers groupes constituant le personnel de l'entreprise considérées comme légitimes.

3.3 La cohérence, par la finalité de l'entreprise

La finalité de la formalisation du discours et des schémas intellectuels, garantira la cohérence du système bâti, et sa pérennité. Hors, quelle pérennité organisationnelle doit-ont penser ? nos enquêtes de terrains font apparaître que le critère le plus pertinents sur lequel doit être bâti les facteurs de pérennité est la réactivité et la capacité de l'entreprise à répondre à la fonction primaire pour laquelle elle a été créé et constitué en Algérie, garantir à la société algérienne les fonctions vitales pour la stabilité sociale.

L'entreprise nationale algérienne telle que nous venons de le décrire, est pensée selon une approche bureaucratique Wébérienne, car considérée comme le fondement type idéal de l'appareil économique algérien, est complétée en Algérie après la deuxième moitié des années 2000, par une approche dite « humaniste », destinée à compléter le côté dit « humain de l'individu », c'est la prise en considération et plus encore, la reconnaissance que l'entreprise nationale est une structure dotée d'organes directeurs qui animent, et de capacités de production de biens ou de services, complété par les acteurs dont on reconnait non seulement le statut et la nécessité, mais aussi la substance qui

constitue l'âme, et la culture d'entreprise doit en être l'esprit qui anime la viabilité et la légitimité de cette âme. Face aux nécessités gouvernementale, les objectifs managériaux d'entreprises sont reconnus (bénéfices, chiffres d'affaires.....).

Mais cette « humanité » accordée et légitimée, est définie par le système régent ou tuteur de l'entreprise, donne preuve également de ses limites face à la contingence du politique (Ismaël GUIRA & Ibrahim TOUHAMI, 2001)²⁶.

Cette cohérence est soumise à l'épreuve de la crédibilité non plus par des sources traditionnelles de contrôles, mais par l'apparition de la poussée des contraintes sociales, qui elle mêmes sont la résultante du changement sociétal, qui soit de nature culturelle ou sociale.

Ce sont ces transformations qui doivent dorénavant être intégré dans le processus d'observation, puis de compréhension de l'action historique de et par l'entreprise et de ses mondes sociaux.

La ressource humaine de l'entreprise nationale algérienne est donc en résumé, encadrée entre une culture d'entreprise fonctionnelle fortement instrumentalisée comme outil de stratégie organisationnelle, et une culture organisationnelle fortement incrémentée par les facteurs exogènes exposés plus haut

3.4 Une multiplicité d'objectifs à satisfaire

Cette multiplicité d'objectifs organisationnels et contextuels qui deviennent structurels (TOURAINÉ, 1965, Troisième partie, Chap. 06) dont on tente d'en définir les limites et contours et possibilités, est une description des plus objectives qu'il puisse être faite, car correspondant, et s'enchaînant à l'action historique dans laquelle elle s'insère, avec d'un côté une tentative de créer une

²⁶ GUIRA Ismaël & TOUHAMI Ibrahim, « L'aliénation des élites dans la structure organisationnelle » (en langue Arabe), Les Cahiers du CRASC, Numéro 01, Novembre 2001.

organisation performante, et d'un autre côté, un équilibre qui doit être reconstitué et défini continuellement dans cette espace d'interaction.

Cette interaction, nous nous devons de le souligner, s'inscrit dans un axe temporel diachronique et non synchronique. Cette dualité doit être chacune de son côté, se faire positionner comme nous l'avions indiqué, dans un espace interactionnel.

Car les dimensions qui se développent dans l'entreprise Algérienne sont vastes, avec en premier lieu, un intérêt pour la ressource humaine, puis les capacités qui font la raison même de l'organisation.

4- Lire la variabilité identitaire de l'organisation

La variabilité telle que décrite plus haut, est conséquence de l'acteur, du contexte, et de la finalité. Pour les entreprises nationales économiques elle dépend en grande partie de la concordance des objectifs individuels, des objectifs organisationnels, et des objectifs gouvernementaux, leurs conjonctions assurant l'efficacité et l'efficience (selon le modèle de l'idéalisme bureaucratique Type-Wébérien).

Alain TOURAINE nous fournit, suite à ses travaux sur l'administration française de modèle « Jacobin Centralisateur » une possibilité de déterminer le modèle adopté par l'administration algérienne et par chaque entreprise algérienne, qui s'inspirent directement du modèle d'administration français. Les informations précieuses de ces rouages complexes, qui se caractérisent par le trait de l'implicite, TOURAINE en extrait quatre types que nous développeront plus bas et qui facilitent l'analyse des situations de travail.

A signaler que TOURAINE lui-même demande à les considérer comme à valider, c'est-à-dire les considérer comme les modèles des références comme le faisait WEBER avec ses « modèles idéaux types », donc non pas comme des caractères globaux par leurs portés, mais plutôt comme référents et grilles de lecture.

Ces modèles sont donc au nombre de quatre (Alain TOURAINE, 1970)²⁷, chacun allant du plus bas niveau de conscientisation de l'individu (modèle organisationnel coercitive) quand le niveau de fonctionnement de l'entreprise est au plus bas, l'analyse fonctionnaliste des salariés prime sur l'analyse des systèmes, tandis que vers le plus haut degré de conscientisation (l'organisation représentative) qui est porteuse du sujet historique ou la conscience salariale est plus proche du système professionnel de travail adopté par l'entreprise ;

- a) L'organisation coercitive ; Un mode d'organisation qui cours vers la réalisation absolu et exclusif des objectifs propres de l'organisation et non ceux de l'individu, ce qui représente, dans la typologie des organisations un modèle extrême, par ses procédures et types de relations conséquentes, une caractéristique de rigidité qui en découle en conséquence, une distance importante des rapports à l'individu facilement, du caractère extrême du formalisme procédural. La réification (la chosification des choses et des relations sociétales) des valeurs sociales et de l'intérêt général rend le caractère l'entreprise à caractère coercitive déshumanisante et impersonnelle.
- b) L'organisation instrumentale : découle du même schème que l'organisation coercitive, à ceci que l'entreprise crée un cadre référentiel de relation appelé Politique, ce qui sous-entend une forme de contractualisation sociale poussé, que la contractualisation notifiée seulement au niveau administrative dans le mode coercitive. Sa caractéristique est la reconnaissance de l'individu, mais dans un cadre réducteur de la marge de manœuvre de celui-ci tout en poussant celui-ci dans un mouvement de désagrégation, l'empêchant d'incrémenter son action dans un cadre plus large par le jeu de la dynamique de

²⁷ TOURAINE, Alain, *Sociologie de l'action*, édition Plon, Paris, 1970, pp. 256-257.

groupe. Elle reconnaît l'individu mais non le groupe, et empêche toute forme agrégat d'action de groupe, elle a une volonté de manipulation de l'individu au nom de l'intérêt général.

- c) L'organisation intégratrice ; ceci est un modèle reconnaissant le groupe et non l'individu, l'intégrant dans une Politique, hors du sujet historique de l'individu, mais où l'action concrète reconnue est d'ordre collective et non individuelle. A remarquer que les solutions instrumentalistes et intégratrices sont respectivement divisées sur les moyens, mais unitaires dans les objectifs. L'instrumentale ayant un caractère atomisateur des individus de l'organisation par la négation des objectifs individuels face à l'organisation, alors que l'intégrateur est une solution, l'intentionnalité de l'organisation restant inchangée, qui est la réalisation des objectifs organisationnels propres par un jeu structurel, soit par le recours au contrôle absolu de l'individu pour les modes coercitives et instrumentales, ou étroit du groupe dans le schème intégrateur.
- d) L'organisation représentative ; c'est le modèle qui est conscient de sa forme, de ses moyens, de ses buts et de ses capacités structurelles. Elle est maître de son sujet historique, elle n'est pas sujet et objet, mais maître de l'action sociale et de son émergence vers son aboutissement.

Nous verrons que le modèle de Talcott PARSONS s'en rapproche, non par le contenu, mais plus par la typologie des modèles analytiques synthétiques dans la droite ligne de la tradition de la démarche épistémologique Wébérienne (Talcott PARSONS, 1966)²⁸.

²⁸ PARSONS, Talcott, Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, Etats-Unis d'Amérique, 1966, Traduit au Français par Gérard PRUNIER, introduction de François CHAZEL, Sociétés: Essai sur leur évolution comparée, édition Dunod, Paris, 1973, pp. 6-38.

5- Le changement culturel Algérien, une démarche d'enjeux idéologisée

Le conflit organisationnel induit par changement culturel tel qu'étudié et analysé par l'auteur de cette article lors d'une étude sur le terrain²⁹, lui a permis de cerner un facteur important pouvant handicaper, et obérer le changement dans les valeurs et normes organisationnelles à fin d'adaptation et de survie. L'effet de « Contingence » peu usité dans les études Algériennes, sur le changement sociétal, il permet de mettre en évidence un postulat dans les approches du changement opérées par toutes instances officielles du Pays, à savoir l'occultation de la visibilité et le principe d'opacité qui enveloppe toute démarche de changement. Selon SOPARNOT³⁰, « Cette légitimité renvoie à la pertinence perçue de la transformation annoncée eu égard à la performance de l'organisation » (Richard SOPARNOT, 2004)³¹, elle s'appuie fortement sur la clarification des origines et du pourquoi du changement.

Seul la réalisation de cette condition sine qua non, permet de prévoir dans quelle mesure ;

- I. Le changement est crédible,
- II. Le changement est raisonnablement enclenché,
- III. et enfin, le changement est objectivement réalisable.

A la seule clause « du paramétrage initial », qui détermine en conséquence le degré de liberté, la préparation du changement « provoqué », et les mesures d'accompagnement. Et notre étude de terrain effectuée en profondeur dans une grande entreprise nationale nous permet de dire³², dans une large mesure de

²⁹ CHEBRE, Mohamed Karim, Op. Cit..

³⁰ SOPARNOT, Richard, « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations? », 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Vallée de seine, Normandie, France, 2004. p. 14.

³¹ SOPARNOT, Richard, Ibid. p. 14.

³² CHEBRE, Mohamed Karim, Les expériences de changement culturel dans les méthodes de management des ressources humaines, étude de l'expérience de la SONELGAZ, Op. Cit.

pertinence, que l'occultation de la réponse aux origines réelles, et non celle invoquées dans le discours communicationnel officiel, **a hypothéqué en profondeur** toute démarche ultérieure. Et quelque fût la mesure, la dimension et les ressources matérielles et immatérielles mobilisées, cela n'eut pour effet qu'handicaper lourdement le processus ultérieur. Cette absence primordiale fera que la dynamique sociale³³, la dynamique des groupes, et la motivation des individus ne fut pas mobilisable, car le changement culturel « souhaité » et « provoqué » évolua dans l'ambiguïté et l'opacité. L'excellent ouvrage de Claude GIRAUD (GIRAUD, 1997) nous indique que « l'hypothèque préalable de l'action sociale, est une projection du modèle culturel et la façon dont la société perçoit son développement et sa créativité »³⁴, et donc que cette créativité n'est pas spontanée ou même erratique, car elle doit également, par sa correspondance avec les attentes des salariés de l'entreprise dans le cas présent, créer une émulation³⁵ et une dynamique.

6- La hiérarchisation des priorités du schème culturel Algérien :

La hiérarchisation est la stratification et l'organisation par ordre d'importance, des priorités, c'est-à-dire des urgences de l'acteur, par rapport à l'environnement social direct, et plus largement l'action sociétale vécue, à laquelle le sujet devient sujet-acteur, est résultante de l'origine sociale et le degré intellectuel, le niveau d'instruction, et les ressources individuelles disponibles, ou proches mobilisables.

La lecture doit être à double niveau : Méta social, tel le schéma ci-dessous, proposé par Talcott PARSONS (PARSONS, 1966)³⁶, et Individuel plus restreint. Très tôt, les problématiques de positionnement sociale de l'individu algérien,

³³ Alain TOURAINE insiste sur le fait que « l'action sociale est la création par le travail humain d'un univers d'œuvres culturelles; cette création ne peut être que collective », in TOURAINE, Alain, Sociologie de l'action, édition Plon, Paris, 1965, p. 60.

³⁴ GIRAUD, Claude, Histoire de la sociologie, collection que sais-je? édition PUF, Paris, 1997, p. 119.

³⁵ MUCCHIELLI, Alex, Les motivations, collection que sais-je? édition PUF, Paris, 2006, p. 91-92.

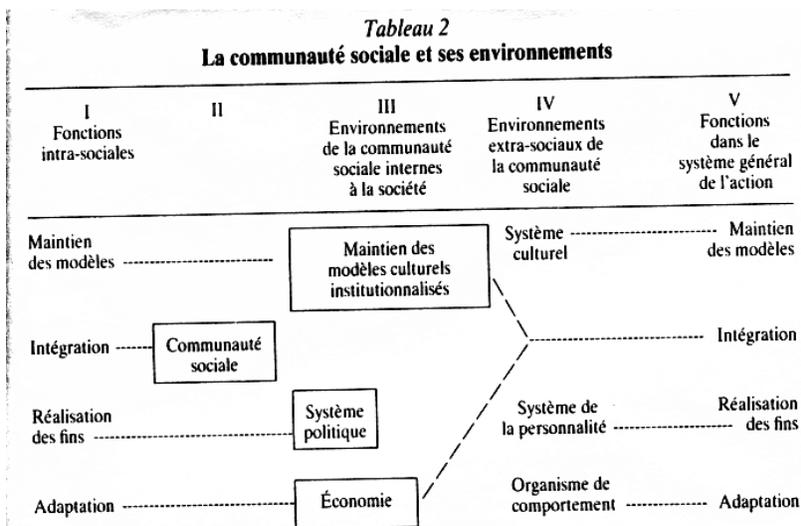
³⁶ PARSONS, Talcott, Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives, Op. Cit. 1966

dans la nouvelle société Algérienne indépendante (Hubert D'HEROUVILLE, 1965)³⁷, va mettre en place un jeu collectif, globalisé dans toutes les strates sociales, et qui touchera toutes les régions d'Algérie, à savoir l'occupation des positions sociales les plus distinguées, ou les plus élevées possibles dans un laps de temps court (périodes 1962-1965), cela aura pour conséquence que la dynamique sociale algérienne, tend le plus souvent vers la mobilité sociale vers le haut³⁸ (Pierre LAROQUE, 1965), et que ce jeu, même s'il a connu une période au ralenti et ne concernera qu'une couche sociale restreinte, va se régénéraliser ver le début des année 2000. Avec plus d'acuité avec la présence accrue des concepts socio-politique de ; Circulation des possibilités sociales, d'Égalité, de Participation. S'ils ont été utilisés dans contexte bien précis lors de notre étude, elles ont lors du processus d'analyse de contenu, donnés un sens social plus large, qui sortira largement du cadre contextuel restreint initial de l'étude, pour se projeter vers une dimension sociale plus large, vers les sous-systèmes sociaux énoncés et développés par Talcott PARSONS.

Schéma n° 1 : La communauté sociale et ses environnements

³⁷ D'HEROUVILLE, Hubert, L'économie méditerranéenne, collection que sais-je? édition PUF, Paris, 1965, voir chapitre concernant l'Algérie, pp. 99-122.

³⁸ LAROQUE, Pierre, Les classes sociales, édition PUF, Paris, 1965, pp. 32-39.



Source : FERRETTE, Jean Talcott PARSONS [En ligne], Avril 2012, Disponible sur www.Jeanferrette.free.fr/TALCOTTPARSONS.doc. (Consulté le 20 Avril 2012)

Talcott PARSONS arrivera à résumer et à schématiser parfaitement la dynamique du métasociale et son rôle contingent déterminant dans les actions collectives de sociétés. Que certes les sous-systèmes sont interdépendant, mais qu'ils se hiérarchisent continuellement, selon les critères de l'acteur et de sa société, selon des logiques multiples citées plus haut.

L'acteur social hiérarchisera ses priorités en fonction de ses intérêts immédiats et d'autres à plus long terme, surtout ceux concernant l'accomplissement de soit-même. L'acteur social dispose de nombreuses valeurs à satisfaire cela en adoptant d'autres valeurs qui permettront d'atteindre ses objectifs, le chercheur américain Milton ROKEACH dans son livre « The nature of human values » publié en 1973 (MOKAMED, 1992)³⁹ les recensera et les classera en deux

³⁹ MOKADEM, Abdelhafidh, "Organizational culture and organizational performance, a study of high and low performing firms", in Culture et Gestion, Colloque international, 28-30 Novembre 1992, Institut de Psychologie et des sciences de l'éducation, Université d'Alger.

grandes catégories : les valeurs à finalité (Terminal Values) ce sont les valeurs à réaliser, et les valeurs instrumentales (Instrumental Values) elles déterminent selon ROKEACH, les comportements et opinions permettant d'atteindre ces objectifs :

Tableau n°01 : les Valeurs

Valeurs Instrumentales	Valeurs de Finalités
Ambitions	Développement
Discipline	Garantie du Futur
Indépendance	Bonne relations
Compétence	Egalité des chances
Créative	Liberté
Fidèle	Plaisir
Ouvert	Respect de soi-même
Obéissant	Respect social
Tolèrent	Réalisation
Responsable	Vie active
Serviable	Vie confortable

Source : MOKAMED, Abdelhafid, "Organizational culture and Organizational performance, a study of high and low performing firms", in Culture et Gestion, Colloque international, 28-30 Novembre 1992, Institut de Psychologie et des sciences de l'éducation, Université d'Alger.

7- La crise des cadres sociaux

Les cadres sociaux qui formulent les normes et valeurs sociales sont certes fondamentaux, mais les niveaux et contextes dans lesquelles ils sont utilisés sont déterminant, objet des processus de consensus et de négociations, ou des

opérations de travail sur les attitudes et opinions des acteurs en temps de crise (Grèves, Sit In...) ⁴⁰ (Jean MAISONNEUVE, 1996) et qui peuvent aboutir à des possibilités de réaménagement dans l'intérêt de l'organisation dans le cas ou sa survie et mise en jeu, Ils peuvent quand même être maintenues ⁴¹ même dans « une logique de blocage » (Michel CROZIER, 1970) qui condamne l'appareil et l'organisation dans un moyen ou long terme, dans le cas ou la réponse qui est souhaité, par le jeu stratégique décrit par CROZIER, ne corresponde plus ni aux attentes ni aux possibilités offertes.

⁴⁰ MAISONNEUVE, Jean, La psychologie sociale, collection que sais-je?, édition PUF, Paris, 1996, pp. 99-120.

⁴¹ CROZIER, Michel, La société bloquée, édition du Seuil, Paris, 1970. pp. 227-229.

8- Le changement culturel d'ordre sociétal, et les changements organisationnels spécifiques

La cumulation des contradictions, entre des entreprises nationales algériennes, misant l'accent sur la rigidité par un recours excessive au formalisme, le dirigisme et le tutorat⁴², et une société algérienne dont la "matrice culturelle"⁴³ est orientée vers la souplesse, la communication, et la dynamique coopérative. La contradiction apparue depuis l'indépendance de l'Algérie entre un modèle identitaire et culturel⁴⁴, et un modèle administratif hybride (Français centralisateur mais avec les principes directeurs procéduraux-dirigiste Algérien) rejeté et continuellement en porte-à-faux avec la société algérienne. Avec des entreprises se caractérisant en allant se confondre avec le champ politique profondément politisé par sa prégnance que organisationnel et factuel (Omar AKTOUF, 1996)⁴⁵, des attitudes de Centralisme et de Dirigisme rigide par une pratique constante de la monopolisation du Pouvoir, et la Prise de décision de type noeudale, avec des contrôles excessives qui contraste largement avec les matrices culturelles qui imprègnent les salariés algériens.

La mémoire collective de la ressource humaine, entre l'héritage des succès et échecs propres à l'organisation, et la situation propres des acteurs, font que ceux-ci sous la pression plus importante des contraintes extérieures, décident d'opter pour l'une des trois attitudes (BOUFELDJA Ghat, 2003) ; le retrait, le

⁴² Nous ne reviendrons pas sur les conditions de construction de l'administration algérienne, mais nous conseillons de revenir sur les lectures instructives suivantes; Daniel MERCURE & Alter, Culture et gestion en Algérie, édition ANEP, Alger, 2006, et l'excellent numéro de la revue scientifique du Centre de recherche en anthropologie sociale et culturelles CRASC, Numéro d'avril 1997 consacré à la « Culture d'entreprise ». ouvrages et études qui analyse la spécificité du contexte culturel sociétal algérien et le lien avec la culture des organisations.

⁴³ MERCURE Daniel & Alter, Culture et gestion en Algérie, édition ANEP, Alger, 2006.

⁴⁴ LAFAYE, Claudette, Sociologie des organisations, édition Armand colin, Paris, 2010. pp. 97-105.

⁴⁵ AKTOUF, Omar, « Management et théories des organisations dans les années 1990, vers un radical humanism », Revue critique, n° 04, 1996.

conflit, ou une attitude perturbatrice⁴⁶, nonobstant les strates des Cadres supérieurs décideurs, qui peut touchés par les contraintes du quotidien, adoptent une attitude positive face aux besoins du changement, mais aux normes négatives face aux actions de changement culturel effectif pour des raisons de stratégies internes.

Conclusion :

La perception holistique des acteurs des entreprises nationales algériennes approchés, adhérents aux changements culturels des normes et valeurs, cadrant le champ d'action, restent adoptent une attitude « attentiste » quand à la réalité Praxis de l'entreprise nationale algérienne, faisant très souvent référence à la crédibilité, la légitimité et à la possibilité offertes de participation globale, car l'explication rationalisante ne satisfassent elles aussi que les tenants du conjoncturel (les gagnants) et ne tenant pas face à l'examen empirique critique, mais aussi face à une position construite sur une rationalité axiologique (Raymond BOUDON & Renaud FILLIEULE, 2010), basé sur l'analyse symptomatique des faits⁴⁷ et non cantonnées au niveau du factuel. Il est aussi à signaler une position morale « des perdants du changement », qui veut que le vécu du changement de la norme et valeur soit une attitude non intrinsèque à un groupe professionnel précis (exécution, maîtrise, cadre de base) mais aussi partagé de tous et par tous, par la collectivité dans sa globalité. Pour une juste perception et compréhension dans sa globalité du changement culturel vécu par les acteurs de l'entreprise, celui-ci ne peut être monocausal et bâti sur un seul facteur, mais doit être multi causal et multifactoriel, c'est une

⁴⁶ BOUFELDJA, Ghiate, Les valeurs culturelles et la gestion (ouvrage en langue Arabe), édition Dar el gharbe pour la publication et la distribution, Oran, 2003, p. 70.

⁴⁷ BOUDON Raymond & FILLIEULE Renaud, les méthodes en sociologie (en langue Arabe), Traduit en Arabe par Merwane BATCHE, D'entreprise universitaire des études, de la publication et de la diffusion, Beyrouth, Liban, 2010, pp. 147-154.

démarche intellectuelle et compréhensive, non seulement d'ordre épistémologique mais aussi ontologique, nécessaire pour appréhender le succès et l'échec de la notion du Changement cultural par et dans les entreprises nationales algériennes (Jacques HERMAN, 1983)⁴⁸ loin de la perception réductrice des acteurs eux-mêmes.

⁴⁸ HERMAN, Jacques, Les langages de la sociologie, collection que sais-je? édition PUF, Paris, 1983, pp. 03-08.

Bibliographie:

1. AKTOUF, Omar, « Management et théories des organisations dans les années 1990, vers un radical humanisme », Revue critique, n° 04, 1996.
2. AQEEL, Hussein Aqeel, Pentagone de l'analyse des valeurs (Ouvrage en langue arabe), Dar Al kitab Al Jadid, Beyrouth, Liban, 2004.
3. BOUDON Raymond & FILLIEULE Renaud, les méthodes en sociologie (en langue Arabe), Traduit en Arabe par Merwane BATCHE, L'Entreprise universitaire des études, de la publication et de la diffusion, Beyrouth, Liban, 2010, pp. 147-154.
4. BOUFELDJA, Ghiate, Les valeurs culturelles et la gestion (ouvrage en langue Arabe), édition Dar el gharbe pour la publication et la distribution, Oran, 2003.
5. BOUTEFNOUCHET, Mostefa, Société et modernité, les principes du changement social, édition OPU, Alger, 2004.
6. CHALIAND Gérard & MINCES Juliette, l'Algérie indépendante, édition Maspero, Paris, 1972.
7. CHEBRE, Mohamed Karim, Les expériences de changement culturel dans les méthodes de management des ressources humaines, étude de l'expérience de la SONELGAZ, Mémoire de Magistère non publié, Département de Sociologie, Université d'Alger, 2009.
8. CHENOT Bernard, Les entreprises nationalisées, collection que sais-je ? édition PUF, Paris, 1967.
9. CROZIER, Michel & Alter, Où va l'administration française ? (Chap. 01), éditions d'organisation, Paris, 1974, in SAINSAULIEU, Renaud, Sociologie de l'entreprise (organisation culture et développement), Presses des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1967.
10. CROZIER, Michel, La société bloquée, édition du Seuil, Paris, 1970.
11. D'HEROUVILLE, Hubert, L'économie méditerranéenne, collection que sais-je ? édition PUF, Paris, 1965, voir chapitre concernant l'Algérie.
12. GALISSOT, Bernard, l'économie de l'Afrique du nord, éditions PUF, Paris, 1964.
13. GIRARD, Alain, La réussite sociale, éditions Presses Universitaires de France, Paris,
14. GIRAUD, Claude, Histoire de la sociologie, collection que sais-je ? édition PUF, Paris, 1997.
15. GUIRA Ismaël & TOUHAMI Ibrahim, « L'aliénation des élites dans la structure organisationnelle » (en langue Arabe), Les Cahiers du CRASC, Numéro 01, Novembre 2001.
16. HERMAN, Jacques, Les langages de la sociologie, collection que sais-je, édition PUF, Paris, 1983.
17. KUTY, Olgried, La négociation des valeurs, éditions De Boeck, Bruxelles, 1997.
18. LAFAYE, Claudette, Sociologie des organisations, édition Armand colin, Paris, 2010.
19. LAJUGIE, Joseph, Les doctrines économiques, collection que sais-je, éditions PUF, Paris, 1969.
20. LAROQUE, Pierre, Les classes sociales, édition PUF, Paris, 1965.
21. MAISONNEUVE, Jean, La psychologie sociale, collection que sais-je ?, édition PUF, Paris, 1996.
22. MERCURE Daniel & Alter, Culture et gestion en Algérie, édition ANEP, Alger, 2006.
23. MERCURE, Daniel, Culture et gestion en Algérie, éditions ANEP, Alger, 2006.
24. MOKADEM, Abdelhafidh, "Organizational culture and organizational performance, a study of high and low performing firms", in Culture et Gestion, Colloque international, 28-30 Novembre 1992, Institut de Psychologie et des sciences de l'éducation, Université d'Alger.
25. MUCCHIELLI, Alex, Les motivations, collection que sais-je ?, édition PUF, Paris, 2006.

-
26. PARSONS, Talcott, Societies : Evolutionary and Comparative Perspectives, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, Etats-Unis d'Amérique, 1966, Traduit au Français par Gérard PRUNIER, introduction de François CHAZEL, Sociétés : Essai sur leur évolution comparée, édition Dunod, Paris, 1973.
 27. ROCHER, Guy, L'introduction à la sociologie générale, Tome 3 : Le changement social, édition HMH, Paris, 1968.
 28. SAINSAULIEU, Renaud, Sociologie de l'entreprise (organisation culture et développement), Presses des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1997.
 29. SEEMAN, Melvin, « Les conséquences de l'aliénation dans le travail », Sociologie du travail, Vol. Avril-Juin 1967.
 30. SEMOUK, Ali, « Schimogenèse de la formation des cadres de l'industrie algérienne », Les Cahiers du CRASC, Numéro 12, Septembre 2005.
 31. SOPARNOT, Richard, « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? », 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Vallée de seine, Normandie, France, 2004.
 32. TOURAINE, Alain, « le système d'action », in Sociologie et sociétés, Volume 1, numéro 2, novembre 1969.
 33. TOURAINE, Alain, « Théorie et pratique d'une sociologie de l'action », in Sociologie et sociétés, Volume 10, numéro 2, octobre 1978.
 34. TOURAINE, Alain, Critique de la modernité, éditions Fayard, Paris, 1992.
 35. TOURAINE, Alain, Le retour de l'acteur, essai de sociologie, édition Fayard, Paris, 1984.
 36. TOURAINE, Alain, Sociologie de l'action, édition Plon, Paris, 1970.