



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

**ETUDE
CULTURE ET MANAGEMENT EN ALGERIE**

PREMIERE PHASE : ETUDE QUALITATIVE

Rapport final

19264

127 P
T. d'élus
Algérie

Décembre 1990

Contrat ONUDI
N° 89/133/GYL

CEGOS-IDET
204, Rond-Point du Pont de Sèvres
92516 BOULOGNE-BILLAN COURT Cédex - FRANCE
Tél.: (1) 46.20.66.75 - Télex : 206219F - Télécopie : (1) 46.20.24.84

BO Mr. Ginkib

ETUDE
CULTURE ET MANAGEMENT EN ALGERIE

PREMIERE PHASE : ETUDE QUALITATIVE

Rapport final

Décembre 1990

Contrat ONUDI
N° 89/133/GYL

CEGOS-IDET
204, Rond-Point du Pont de Sèvres
92516 BOULOGNE-BILLANCOURT Cédex - FRANCE
Tél. : (1) 46.20.66.75 - Télex : 206219F - Télécopie : (1) 46.20.24.84

**CULTURE ET MANAGEMENT
EN ALGERIE**

SOMMAIRE

PAGE

0. OBJECTIFS DE L'ETUDE - METHODOLOGIE UTILISEE

01 Rappel des termes de référence de l'étude

2

02 Méthodologie utilisée

3

03 La réalisation pratique

7

1. L'AUTORITE

9

1.1 La nomination des chefs

11

1.2 La légitimité du pouvoir

21

1.3 Les qualifications d'un bon chef

26

1.4 Le processus de prise de décision

39

2. L'ORGANISATION DES ACTIVITES

45

2.1 La taille des organisations

50

2.2 Le degré de formalisation des rôles

58

2.3 Le rapport au temps et la planification des activités

67

3. LES MODES DE COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE

- | | |
|---|----|
| 3.1 La place de l'oral dans la communication | 86 |
| 3.2 Le mode de communication | 89 |
| 3.3 La négociation et la gestion des conflits | 97 |

4. LA MOTIVATION DES HOMMES 106

- | | |
|---|-----|
| 4.1 La perception du salaire | 111 |
| 4.2 Le besoin d'appartenance | 117 |
| 4.3 Le besoin de développer ses connaissances | 123 |
| 4.4 Le besoin de considération | 135 |
| 4.5 Le besoin de stabilité et de sécurité | 144 |

Annexe 1. Le guide d'entretien 159

Annexe 2. Les caractéristiques socio-démographiques des interrogées. 167

**OBJECTIFS DE L'ETUDE
METHODOLOGIE UTILISEE**

I Rappel des termes de références de l'étude

L'étude "culture et management" en Algérie est un projet mené conjointement par ENORI-CONSEIL, entreprise algérienne d'organisation et d'information et par Daniel BOLLINGER, Directeur-Adjoint à la Société Française de Conseil en développement Sedes - CEGOS (FRANCE).

Objectifs poursuivis

Ce projet poursuit les objectifs suivants :

- mise à la disposition d'ENORI-CONSEIL d'un corps de doctrine sur lequel ses consultants puissent s'appuyer pour conseiller les entreprises algériennes en matière de gestion des ressources humaines d'organisation des activités productives.
- En effet, jusqu'à présent ce sont des théories conçues et développées dans des pays appartenant à des cultures dont les caractéristiques sont éloignées de la culture algérienne que l'on a tenté de plaquer artificiellement sur l'économie algérienne.
- L'étude qui a été réalisée analyse donc les principales valeurs culturelles partagées par le monde du travail de ce pays et à partir de là, tente de dégager les conséquences pratiques sur les modes de management des entreprises. L'objectif réel poursuivi étant de faire en sorte qu'il en résulte à terme une augmentation de l'efficacité des entreprises à travers une meilleure utilisation des ressources humaines.

2 Méthodologie utilisée

Pour atteindre ces objectifs, il a été décidé qu'une méthodologie proche de celle utilisée en matière d'études de marché serait la mieux à même de fournir les informations indispensables à l'établissement des recommandations pratiques.

L'étude est donc subdivisée en deux phases principales (dont seulement la première a reçu un financement de l'ONUDI):

- **Première phase :**

Etude qualitative des attentes, perceptions et motivations des salariés algériens travaillant dans les entreprises. Cette première phase permet de dire pourquoi les travailleurs de ce pays, pensent et agissent d'une certaine façon.

- **Deuxième phase :**

étude quantitative sur ce que devrait être le mode de fonctionnement des entreprises algériennes. Cette deuxième phase sera constituée d'une enquête par sondage réalisée auprès des salariés des secteurs privés et publics d'Algérie. Elle est indispensable pour apprécier, mesurer et valider d'une façon précise les recommandations qui seront ensuite proposées.

Le présent rapport (financé par l'ONUDI) ne concerne que la première phase de cette étude. La méthodologie a été la suivante :

Constitution d'un comité technique de pilotage de l'étude

ENORI-CONSEIL s'est assurée la participation de plusieurs personnalités algériennes particulièrement compétentes directement ou indirectement, dans le domaine de l'anthropologie des organisations. Ce sont des experts capables d'apporter d'une manière claire et précise des informations et des idées complémentaires à partir de la science humaine qu'ils maîtrisent.

Le travail de ce comité technique de pilotage consiste à enrichir et à valider les résultats de l'étude qualitative.

Réalisation d'une étude qualitative de motivation dans les entreprises algériennes

Une équipe de quatre consultants algériens a été constituée par ENORI-CONSEIL pour réaliser la collecte d'information et leur mise en forme.

Un guide d'entretien a été conçu. Sa rédaction a été modifiée et améliorée au cours de la réalisation des premiers interviews pour l'ajuster aux types d'informations que nous devons collecter.

L'objectif était à la fois large et ambitieux puisqu'il consistait non seulement à collecter des informations sur le sujet traité (items de motivations, attitudes, perceptions et images des chefs, des critères de réussite etc...) mais aussi à obtenir une description et les raisons des réussites et des échecs des techniques de management utilisées aujourd'hui, direction par les objectifs, enrichissement des tâches, structures d'organisation etc...).

Cette étude qualitative a été conduite par les quatre consultants algériens à l'aide de magnétophones portatifs. Les entretiens sont conduits d'une manière semi-directive, en face à face entre le psychologue et l'interviewé. Ils ont tous été enregistrés sur bandes magnétiques et intégralement retranscrits.

Pour conduire l'entretien, réalisé en tête-à-tête dans un lieu isolé et calme, le psychologue part du général pour aboutir aux points particuliers analysés.

L'interview est donc construite sous forme d'entonnoir et c'est seulement par des approbations tacites, par des phrases de relance qui reprennent les termes utilisés par l'interviewé, mais sous une forme interrogative, que l'on fait avancer le prospect sur les sujets de la recherche. Il n'y a donc jamais de questions directes posées durant l'interview.

Dans cette phase de l'étude, les informations obtenues sont d'ordre qualitatives. Elles ont pour objectif d'expliquer un comportement et non de le mesurer. Néanmoins comme l'objectif final est bien la quantification des attitudes et des opinions, cette étude de motivation constitue la phase préalable indispensable qui permettra de rédiger le questionnaire de quantification.

3 La réalisation pratique de l'étude qualitative

- Lancement de l'étude : septembre 1989 avec une première mission à Alger de l'expert de CEGOS, M. Daniel BOLLINGER
- ENORI-CONSEIL a constitué une équipe de quatre psychosociologues composée de :

- . Melle HARRICANE Baya
- . Melle BENDOU Zineb
- . Melle HADJI. Rahima
- . M. NEGGAZI M'Hamed

et assistée par Smaïl SEGHIR, Président Directeur Général d'ENORI.

- Par ailleurs, un comité de pilotage a également été constitué. Il est composé des personnalités suivantes :

M. HAMMICHE , psychologue et Directeur Général du BNEIDER

M. SAFIR, Sociologue, Consultant à la Présidence de la République

M. CHERIF Mustapha, Islamologue et Ministre Délégué aux universités.

M. LARAB Saïd, Psychiatre

M. BOUAYED , Directeur de la Bibliothèque Nationale

- De décembre 1989 à juin 1990, 74 interviews ont été réalisés et retranscrits par les consultants.
- Juillet 1990 : rapport qualitatif.

1 L'AUTORITE

L'EXERCICE DE L'AUTORITE

INTRODUCTION

L'autorité est une puissance et une influence légitime reconnue et acceptée. C'est l'élément essentiel de toute organisation.

Pour que l'autorité soit reconnue et acceptée par les subordonnés ; elle doit être en accord avec les croyances, les attentes, les valeurs profondes des individus.

L'autorité n'est donc pas exercée de la même manière dans tous les pays.

PROBLEMATIQUE

Le problème qui se pose en Algérie est le suivant :

Est-ce que l'autorité exercée jusqu'à aujourd'hui est en adéquation avec les valeurs culturelles profondes des algériens?

Et quel serait le mode de management le plus approprié en Algérie?

- . Comment les chefs sont-ils nommés en Algérie?
- . Et comment devraient-ils être nommés?
- . Le chef est-il considéré comme les autres ou jouit-il d'un statut particulier?
- . Comment les décisions devraient-elles être prises et par qui?
- . Quels sont les éléments qui font que l'Algérien reconnaît et accepte une autorité ?

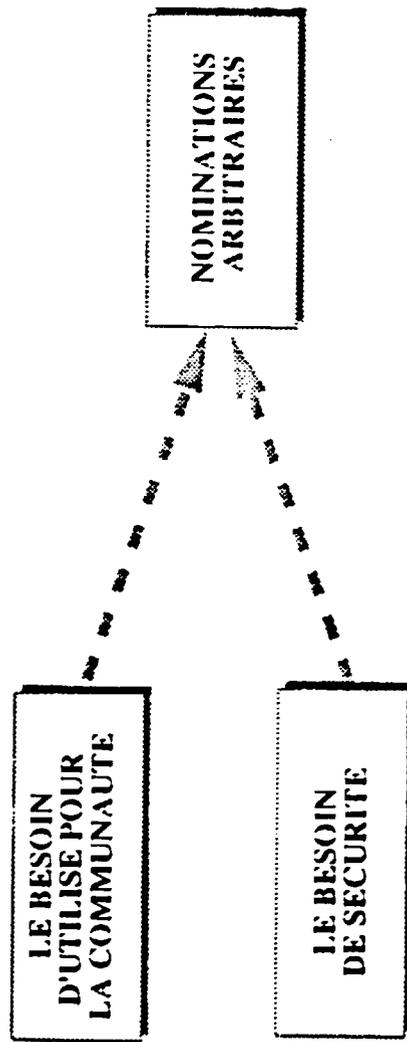
1.1 NOMINATION DES CHEFS

Il existe un très grand écart entre la nomination actuelle des chefs et la nomination idéale des chefs.

- . La nomination actuelle des chefs est considérée comme arbitraire et subjective**
- . Les subordonnés exigent des qualifications professionnelles et des qualités humaines qui soient en adéquation avec les valeurs culturelles profondes de l'Algérien dans lesquelles la compétence, les comportements exemplaires du chef ont une place considérable.**

Le processus de décision est basé sur l'unicité du pouvoir d'où le respect et l'obéissance qu'on accorde aux décisions du père ou du chef du comité des sages (Djemâa,tribu)

EN L'ABSENCE DE REGLES ORGANIQUES RECONNUES PAR TOUS, D'AUTRES
CRITERES PREVALENT DANS LA NOMINATION DES CHEFS.



Les nominations "arbitraires" favorisent le népotisme et le régionalisme.

En Algérie, il n'y a pas de règle générale commune et respectée par les entreprises pour la nomination des chefs.

*" Il n'y a pas de critères scientifiques appliqués pour la nomination des chefs.
Il y a surtout le régionalisme, le piston, si quelqu'un est béni oui oui : c'est un chef"
(Homme 34 ans, célibataire, cadre, Boumerdes.)*

*" ça ne répond pas à des critères, c'est arbitraire parfois, le choix se fait généralement suivant certains critères
subjectifs"
(Homme, 32 ans, célibataire, journaliste, Alger)*

L'absence de règle générale et de critères objectifs dans la nomination des chefs, a favorisé la perception de nomination arbitraire. Chacun pourrait utiliser les critères qui lui semblent justes pour nommer quelqu'un à un poste de responsabilité. Mais, en revanche, l'absence de critères objectifs permet aux chefs de satisfaire des besoins profonds tels que :

- besoin de solidarité
- besoin de sécurité

L'INFLUENCE DE LA VIE COMMUNAUTAIRE

La vie communautaire en Algérie, repose sur la solidarité et le bien-être de tous les membres d'une même communauté, ce qui ramène les membres de la communauté à rechercher souvent les besoins suivants :

- **Le besoin d'utilité pour sa région**
- **Le besoin de sécurité**

"Dans la société traditionnelle, la grande famille pouvait être une garantie de puissance et de survie" (A. Aroua: "l'Islam et la moralité des sexes" - page 191)

Le besoin de se rendre utile pour sa région ou sa communauté d'origine est perçu comme une valeur fondamentale chez les Algériens.

Le besoin a engendré des nominations sur la base de critères subjectifs tels que : régionalisme, népotisme...

" En Algérie sans les connaissances, tu ne peux avoir aucun poste de responsabilité, même si tu as 20 ans d'expérience".

(Homme, 20 ans, célibataire, employé, Ghardaïa.)

" Pour devenir chef, il faut avoir du piston, connaître un grand responsable, être épaulé"

(Homme, 30 ans, célibataire, aide comptable, Djelfu)

LE STATUT ET LE ROLE DU CHEF

En Algérie, le chef d'entreprise a un statut particulier.

L'autorité est signe de force et de pouvoir.

Les membres de la famille, les connaissances du chef, viennent vers le chef soit pour un emploi, soit pour un service relatif à sa fonction ; et parfois même, la "femme" du chef ou un membre de sa famille joue le rôle d'intermédiaire.

La conséquence c'est qu'on trouve parfois dans une même entreprise de nombreuses personnes qui ont un lien de parenté, ou d'origine avec le chef d'entreprise.

A travers cette solidarité le chef recherche une sécurité et un moyen de défense face à un avenir incertain.

Il semble que le besoin de sécurité soit fortement recherché par les chefs d'entreprises publiques en Algérie.

L'exercice du pouvoir d'un poste de responsabilité ne représente aucune garantie pour l'individu ; il peut être relevé de ses fonctions et se retrouver sans emploi. Aussi le chef fait tout pour bien contrôler la situation et avoir tous les pouvoirs en main, d'où les nominations d'individus qui représentent une certaine sécurité et entretiennent une certaine solidarité avec le chef, par l'obéissance et la solidarité qu'elles entraînent.

*" Le Directeur Général ne bénéficie pas d'une protection aussi étendue que celle des travailleurs.
L'Etat peut mettre fin à la fonction du Directeur Général, qui peut se trouver sans emploi".
(T. BENLLOULA : "L'organisation socialiste des entreprises")*

*"Pour devenir chef, il faut aussi avoir de bonnes relations avec son chef et il faut tricher avec eux".
(Homme, 35 ans, marié, 2 enfants, chauffeur, Adrar)*

*"Pour devenir chef, il faut avoir d'excellents rapports avec ses responsables"
(Homme 29 ans, marié, journaliste, Alger)*

Par ailleurs cet exercice du pouvoir baigne dans un contexte culturel particulier de paternalisme dû au respect et à l'obéissance de l'autorité du père, du chef de la tribu, Djemâa.

La vie d'entreprise est un prolongement de la vie familiale. Dans la famille, c'est le père qui représente l'autorité, et de ce fait, on lui doit respect et obéissance ; on transfère cette image dans les entreprises. Cependant, le chef lui-même a tendance à nommer plutôt des individus qui lui seront soumis et obéissants et de ce fait, court le risque de ne pas pouvoir se faire respecter de ses propres subordonnés.

... Il semble qu'à Ghardaïa et à Béjaïa, la nomination des chefs se réalise sur la base de critères plus objectifs. D'après nos interviewés :

"Les critères de nomination interne à l'entreprise sont :

- *profil de l'employé*
- *expérience*
- *période d'essai (6 mois en moyenne)"*
(Homme, 31 ans, marié, Béni-uzguen, Ghardaïa, cadre.)

"Diplômes, stages, expérience"
(Homme, 30 ans, marié, 2 enfants, Béjaïa.)

"Diplômes, expérience ou formation sur le tas et expérience..."
(Homme, 40 ans, marié, 9 enfants, Béjaïa.)

Nous avons même constaté, à Béjaïa et à Ghardaïa une certaine souplesse de la part des chefs et une certaine forme de communication entre supérieurs et subordonnés.

- . A Ghardaïa, elle serait due au fait que la majorité du personnel soit issue d'une même communauté.
- . A Béjaïa en plus du fait que le personnel de l'entreprise soit originaire de la même région, les chefs communiquent avec leurs subordonnés par leur langue maternelle (berbère).

Mais ceci ne peut représenter une spécificité régionale étant donné, que nous ne l'avons constaté que dans deux entreprises uniquement, l'une à Béjaïa et l'autre à Ghardaïa.

1.2 LA LEGITIMITE DU POUVOIR

En Algérie le respect de l'autorité a été une donnée fondamentale pour assurer le bien-être et la sécurité de la communauté. Le respect et l'obéissance qu'accorde l'éducation familiale aux parents fait que la décision du père est toujours acceptée et que son autorité est reconnue.¹

Aujourd'hui, l'exercice de l'autorité et le mode de nomination des chefs sont en inadéquation avec les valeurs profondes des individus.

Le pouvoir est contesté pour plusieurs raisons, notamment :

- Le processus de nomination
- Les attitudes et les comportements des chefs
- La compétence des chefs

¹ Voir P. Bourdieu "Sociologie de l'Algérie" Page 12 - PUF 1958.

LE PROCESSUS DE NOMINATION

Nous avons vu qu'en général la nomination des chefs en Algérie est considérée comme subjective et arbitraire.

LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES CHEFS

En Algérie le comportement de l'individu passe avant toute autre chose. Le respect et la considération pour les autres sont des éléments très recherchés par les Algériens. C'est l'influence de la vie communautaire qui favorise la bonne entente et le respect mutuel de tous les membres de la communauté.

Et plus l'individu se place dans un statut particulier, plus son comportement est jugé par les autres.

" Mon chef considère l'entreprise comme une propriété privée, il n'écoute pas les gens, il refuse de communiquer avec nous"

(Homme, 35 ans, marié, deux enfants, chauffeur, Adrar)

Le statut du chef en Algérie, présuppose un certain rôle, une règle de conduite imposée par notre mode d'éducation un comportement exemplaire, une certaine maturité c'est à dire que le chef doit être "responsable", respecter ses subordonnés et avoir un jugement équitable

L'harmonie est aussi un besoin très fort chez les algériens, et si quelqu'un ne respecte pas l'importance des relations humaines, il est vite marginalisé.

" Il y a une rupture entre les travailleurs et la hiérarchie, mes supérieurs m'encouragent à ne pas travailler "
(Homme, 32 ans, marié, 2 enfants, Bordj-Menaïel)

" Mes rapports avec mon chef, nous sommes sur deux planètes différentes "
(Homme 29, marié, journaliste, Alger)

LE SAVOIR-ETRE DU CHEF

Le savoir-être d'un chef dans ces relations humaines constitue une exigence très attendue par les subordonnés. C'est l'élément par lequel on reconnaît la légitimité du pouvoir de quelqu'un.

*" En Algérie, on a tous les moyens, mais on a pas de bons gestionnaires "
(Homme, 35 ans, marié, 2 enfants, Adrar.)*

L'importance de ces facteurs (comportements, attitudes, compétence du chef) apparaît clairement dans le développement des qualifications du chef idéal.

1.3 LES QUALIFICATIONS D'UN BON CHEF

Les subordonnés ont tendance à placer leur chef sur un piédestal.

" Un chef c'est une personne qui est censée connaître des choses qui me dépasse : du point de vue des connaissances "
(Homme, 30 ans, marié, 1 enfant, cadre , Annaba.)

"Responsabilité, autorité que le chef connaisse ses responsabilités et à travers cela, il peut guider ses agents, les orienter etc..."

Etre à la hauteur, véhiculer les idées de l'entreprise."
(Homme 31 ans, marié, Ingénieur, Ghardaïa)

Dans le contexte culturel algérien, la notion de chef véhicule toute une sagesse et une maîtrise, un savoir-faire, un savoir-être et un mode d'influence sur les autres. D'ailleurs le terme qu'on utilise en arabe pour désigner le chef (Mâalem) est très significatif, il renferme beaucoup de dimensions entre autre une supériorité légitime et reconnue dans plusieurs domaines :

Le savoir

Le savoir-faire

Et même le savoir-être

Donc le chef est perçu comme un supérieur privilégié qui jouit d'un traitement de faveur.

*" Quand un subordonné et un chef sont en conflit, on donne toujours raison à son chef "
(Homme 29 ans, marié, journaliste , Alger)*

C'est en effet, le respect qu'on accorde au chef qui fait qu'on ne le traite pas de la même manière que ces agents.

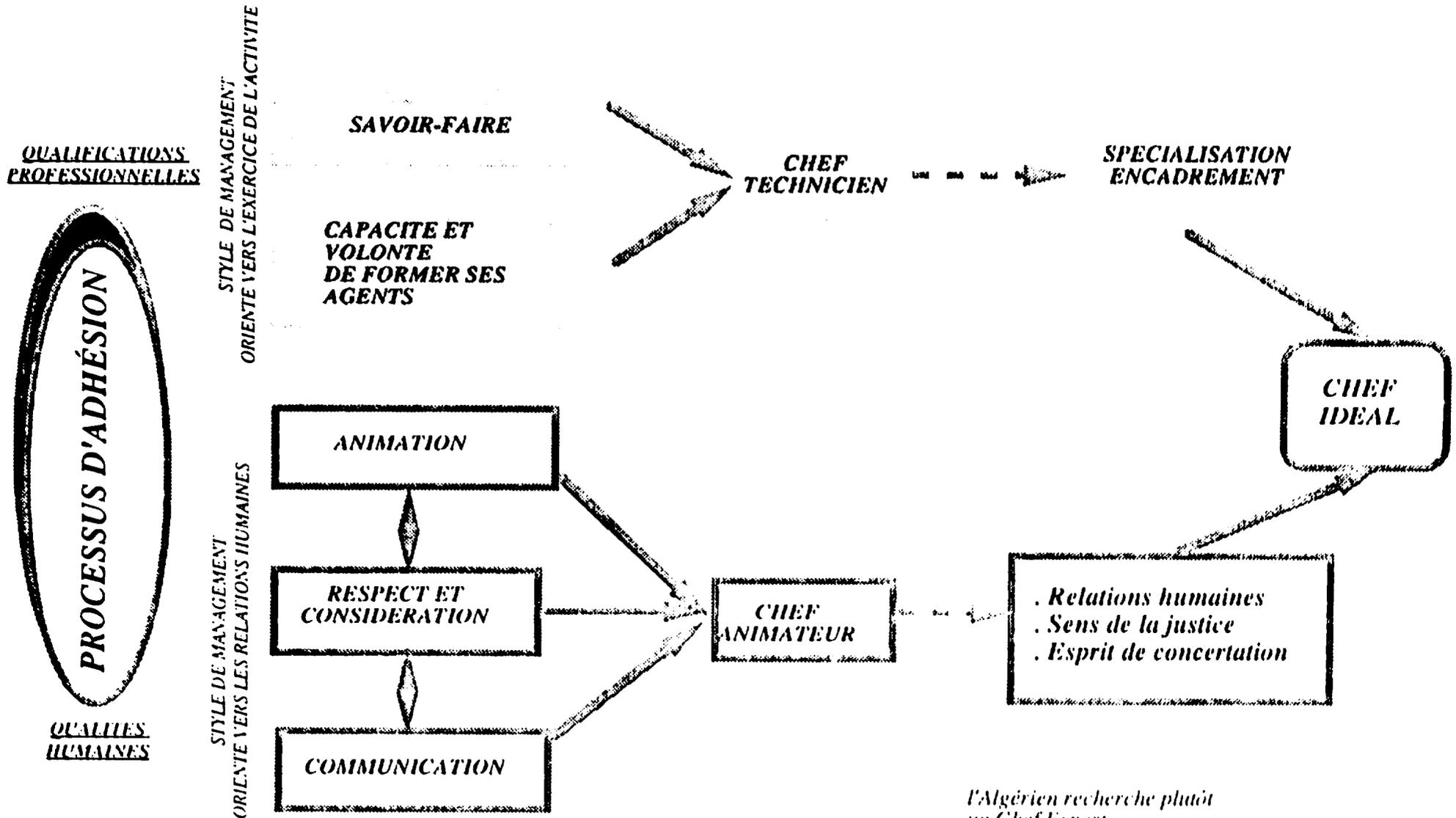
Il faut noter aussi que le respect de la hiérarchie est hautement recommandé dans la religion musulmane " croyants, obéissez à Dieu ! Obéissez au Prophète et à ceux d'entre vous qui détiennent l'autorité " (Sourate Anissaa -Verset 59).

Mais il s'agit d'un respect dans lequel le chef est tenu d'être juste, de veiller sur le bien être de l'entreprise et de ses agents. Il est dit dans le Coran (Sourate Youcef, Verset 55) " Propose moi au dépôt du pays, je serai à ton service un intendant averti "

- **Les exigences du bon chef sont exprimées implicitement sous forme de souhaits. Les exigences sont :**
 - . **Des qualifications professionnelles (savoir-faire) - tout d'abord -**
 - . **Des qualités humaines - ensuite -**

LES QUALIFICATIONS DU CHEF IDEAL

LE TABLEAU SUIVANT MONTRE LES QUALITES DU CHEF RECHERCHEES PAR LES SUBORDONNES



L'Algérien recherche plutôt un Chef Expert

LES QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES

Les subordonnés attendent du chef, un savoir-faire exceptionnel et un transfert de connaissances.

Les individus sont généralement plus sensibles aux qualités professionnelles de leur chef. Ils sont beaucoup plus à l'aise dans un style de commandement orienté vers l'exercice de l'activité.

" C'est quelqu'un qui doit réellement connaître son travail, d'ailleurs sans connaissances nécessaires, on ne peut pas résoudre les problèmes des autres."

(Homme, 47 Ans, 9 enfants, Technicien supérieur, Annaba)

" Un bon chef, c'est une personne qui fait son travail convenablement et qui essaie de régler les problèmes des travailleurs, il est là pour résoudre les problèmes de l'entreprise "

(Femme, 34 ans, mariée, 2 enfants, secrétaire Bordj-Menuiel.)

Le savoir-faire sous-entend aussi la capacité et la volonté de former ses subordonnés. Cela rejoint en fait, l'utilisation du concept *Mâalem* chez nous, pour désigner le chef, c'est-à-dire quelqu'un qui maîtrise son travail et qui peut transmettre ses connaissances aux autres.

Cette exigence de spécialisation du chef peut se raccorder à l'importance et à la valeur du métier dans notre culture et à la capacité de le transmettre aux autres.

Cela suppose que le chef en question soit suffisamment sûr de lui, de son savoir-faire et qu'il ne craigne pas une rivalité possible en transmettant son savoir.

LES QUALITES HUMAINES EXIGEEES D'UN CHEF SONT :

- Animation
- Compréhension
- Justice

Les individus sont aussi attentifs aux qualités humaines des chefs qu'à leurs qualités professionnelles.

Certains préfèrent donc, un style de commandement orienté plutôt vers les relations humaines.

L'animation est perçue comme une qualité humaine d'un chef :

" Ce qui est le plus important, ce sont ses qualités d'animateurs, ses capacités d'écoute, à la limite, ses compétences me paraissent secondaires "

(Femme, 37 ans, Divorcée, cadre, Tizi-Ouzou.)

" Un bon chef, c'est quelqu'un qui a une capacité d'écoute particulière, tolérant, on peut se tromper même si on est chef "

*":
(Femme, 35 ans, mariée, Cadre Supérieur, Annaba.)*

... Il semble que les femmes privilégient surtout l'animation et la capacité d'écoute d'un chef qu'autre chose, elles considèrent ces qualités comme une fin en soi, alors que pour les hommes, l'animation n'est qu'un moyen.

" Un bon chef c'est quelqu'un qui sait écouter les gens, qui sait les faire avancer, faire avancer les gens vers l'objectif qui lui est assigné "

(Homme, 36 ans, marié, 3 enfants, Cadre, Dr.d'Etat, Annaba)

" Un bon chef doit adopter un comportement exemplaire vis-à-vis de ses subordonnés, il doit écouter ses collaborateurs et subordonnés "

(Homme, 30 ans, marié, 1 enfant, Cadre, Annaba.)

Les femmes semblent à l'aise dans un style de management orienté vers les relations humaines.

La compréhension et la notion de justice sont considérées aussi comme des qualités humaines d'un bon chef.

" C'est quelqu'un qui aide les fonctionnaires, qui les comprend, il faut qu'il soit compréhensif dans tous les domaines et ensuite, il faut qu'il soit juste "

(Homme, 34 ans, célibataire, Cadre, Boumerdes, Ou 'd-Souf.)

" Qu'il soit régulier, qu'il soit sérieux, qu'il fasse son travail, qu'il soit juste "

(Homme 27 ans, marié, exécutant Ghardaïa.)

... Il semble que les individus originaires du Sud, accordent une plus grande importance à la notion de justice que les autres. Ceci serait dû au fait qu'ils vivent dans des conditions très difficiles où la justice devient un besoin de première nécessité.

Il semble que l'Algérien recherche plutôt un style de management orienté vers l'exercice de la tâche (un chef expert).

L'IMPORTANCE DE L'AGE DANS LA NOMINATION DES CHEFS

Il semble que l'âge détermine la maturité de l'esprit et du jugement.

" Pour les jeunes diplômés, il faut d'abord qu'ils soient mûrs, qu'ils sachent ce qu'ils font. Actuellement ils manquent d'expérience. Je pense que le diplôme ne suffit pas, il faut la compétence et l'expérience "
(Homme 40 ans, marié, 2 enfants, opérateur - Constantine)

" On a introduit les diplômés actuellement. Ils ne sont pas à la hauteur, en raison du niveau scolaire. Si les gens expérimentés disparaissent la gestion coule "
(Homme 50 ans, marié, 4 enfants, Directeur - Tlemcen)

En Algérie, le rôle du chef a toujours été attribué aux personnes aux quelles l'on reconnaît une certaine sagesse, beaucoup d'expérience, une maturité du jugement... Et on a tendance à croire que l'âge est un facteur déterminant de ces qualités. D'ailleurs le proverbe arabe caractérise parfaitement cette tendance : " Celui qui te dépasse d'une nuit, te dépasse d'une malice ".

En revanche, il semble que les jeunes, et les universitaires en particulier, accordent une importance considérable au diplôme universitaire comme critère de nomination des chefs.

" Un universitaire a quelques prédispositions qu'on ne trouve pas chez les autres "
(Femme, 35 ans, Cadre Supérieur, Annaba)

" Généralement les universitaires, sont des gens compétents, ce qui n'est pas le cas des anciens qui ne sont pas diplômés "
(Homme 29 ans, marié, journaliste , Alger)

Ce qui est conjoncturel :

La nouvelle génération reproche aux anciens les difficultés dans lesquelles l'entreprise algérienne s'est vue confrontée : leur argument c'est le niveau scolaire des anciens qui n'est pas conforme aux postes qu'ils occupent et le fait d'avoir marginalisé tout un potentiel humain.

Ce qui est structurel :

L'importance de l'âge demeure une donnée importante renforcée par les tendances culturelles à travers lesquelles, l'âge est signe de sagesse et de maturité.

LES DIFFERENCES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES DANS L'EXERCICE DE L'AUTORITE

Il existe de nombreux préjugés ayant trait au statut de la femme, à son jugement présumé subjectif, à son manque de maîtrise pour guider et commander des hommes :

" La femme ne peut pas maîtriser ses sentiments et ses émotions "
(Homme, 20 ans, célibataire, exécutant, Ghardaïa)

" Non ça me paraît une... quelle que soit sa culture, sa personnalité, une femme qui gère un homme est contraire à notre contexte, sa personnalité est faible devant l'homme "
(Homme, 40 ans, marié, 2 enfants, Opérateur - Constantine)

Le contexte social et culturel algérien défavorise la femme dans plusieurs domaines :

Dès leur jeune âge, on apprend aux enfants à faire la distinction entre homme et femme. L'enfant de sexe masculin peut sortir s'amuser, la fille par contre doit rester à la maison. La femme est soumise à l'homme. C'est lui le maître, le supérieur... Et même les comportements de l'un et de l'autre sont jugés différemment. (Voir M.BOUTOUFNOUCHENT "Famille algérienne" -1984).

C'est le statut social de l'homme qui fait que l'autorité de la femme est refusée, parce qu' être dirigé par une femme est un signe de faiblesse et un manque de maturité.

D'une manière générale, on peut dire que le sexe est un facteur de nomination des chefs très important, renforcé par les attitudes sociales qui donnent un statut supérieur à l'homme par rapport à la femme.

14. LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

En Algérie, le pouvoir est très centralisé.

" Le Directeur Général est le seul habilité à prendre toutes les décisions "

- T.BENLLOULA - l'organisation socialiste des entreprises - page 116 "

*" Les décisions sont prises uniquement par le Directeur Général "
(Homme, 20 ans, célibataire, exécutant , Ghardaïa)*

Le mode Algérien d'éducation est basé sur le respect de la décision du père ou du tuteur et de l'unicité du pouvoir, et comme dit le proverbe arabe " s'il y beaucoup de chefs, le bateau coule "

On accepte l'unicité du pouvoir, mais on exprime un besoin très fort de respect et de considération aussi bien chez les cadres que dans la maîtrise et le personnel d'exécution.

" Il y a des tas de dossiers, des tas de problèmes qu'on a devant nous, qu'on essaie de traiter, de donner une conclusion, ensuite on ne trouve pas l'exécution sur le terrain, ils ne prennent rien en considération, sauf ce que pense le chef, ce qu'il fait : est-ce que c'est un intérêt pour lui ou pas, c'est tout "
(Homme, 34 ans, célibataire, Cadre, Boumerdes)

" On s'use les nerfs, il est très difficile de continuer à travailler dans nos entreprises, c'est lié à l'environnement, il y a une hiérarchie qui parfois ne nous permet pas de nous exprimer"
(Homme, 34 ans, 6 enfants, Directeur, Ghardaïa.)

L'Algérien a une tendance très forte à vouloir s'exprimer, donner son avis, et ce qui semble une motivation profonde pour lui, c'est le respect et la considération que pourraient lui accorder ses supérieurs hiérarchiques, surtout à ses suggestions et ses avis.

Il exprime aussi un besoin d'information des différentes décisions prises dans l'entreprise.

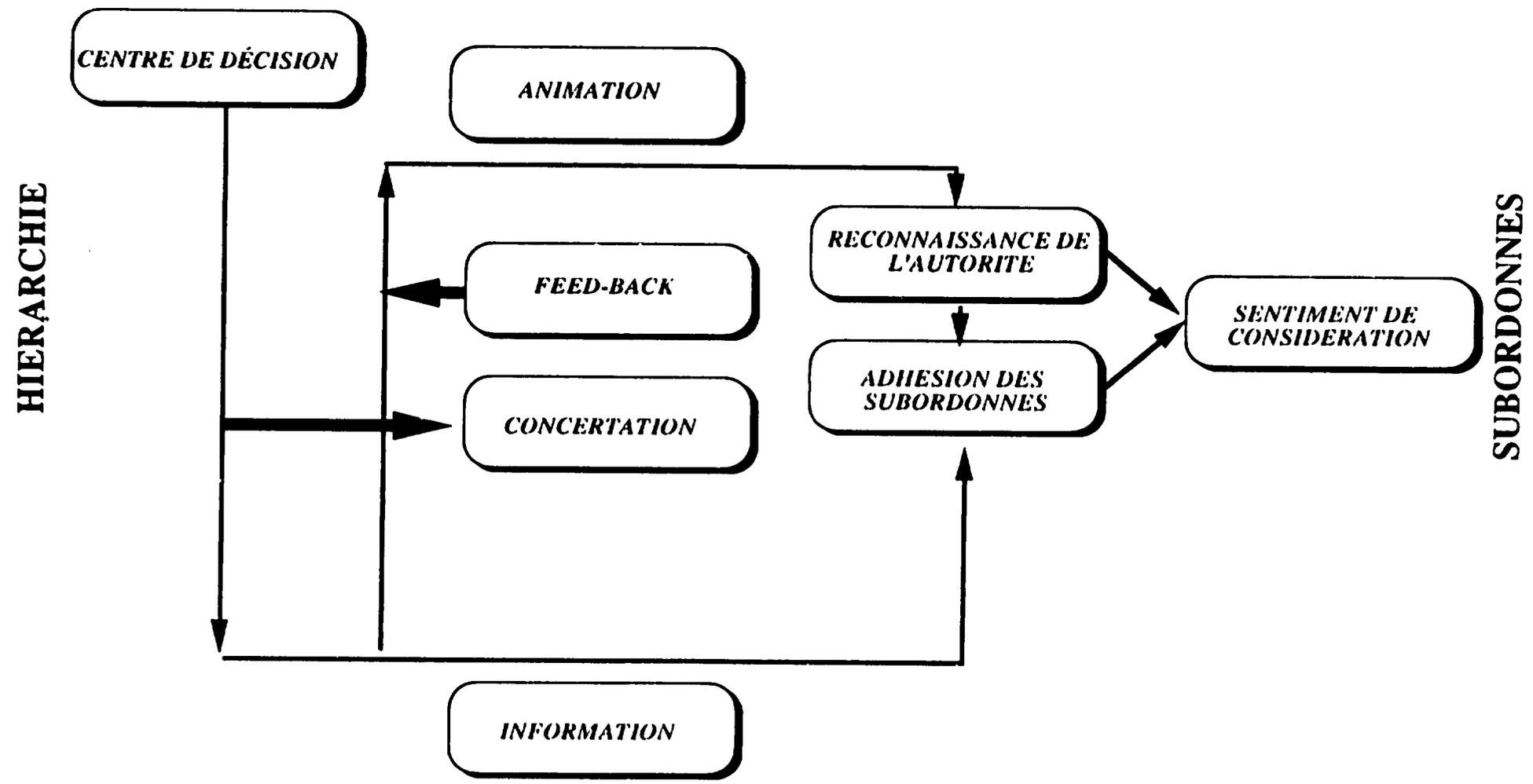
" Actuellement c'est le conseil d'administration qui prend les grandes décisions de l'entreprise. Pour la forme, je suis d'accord, il y a une chose c'est l'information transmise au travailleur, l'information ne circule pas bien, les travailleurs ne savent pas grand chose, il n'y a pas aussi d'affichage "
(Homme, 35 ans, marié, 2 enfants, maîtrise, Sétif)

Il semble que ces besoins correspondent au mode de gestion des comités des sages (Djemâa,² Iâazaben,³ Comité de la Tribu ...) qui étaient chargés de gérer les affaires de la communauté et de prendre ses grandes décisions. A la tête de chaque comité, il y avait un chef qui de par sa sagesse représentait une autorité reconnue et acceptée par l'ensemble. Le comité était tenu d'informer les membres de la communauté et d'accepter tous les avis des individus. On devait aussi à ce comité un grand respect et une obéissance totale.

² Djemâa : groupe ou comité des sages répandu dans la Kabylie et les Hauts Plateaux Algériens.

³ Iâazaben : terme berbère, utilisé au Mزاب pour dire comité des sages

EXERCICE DE L'AUTORITE ET MOTIVATION



CONCLUSIONS SUR L'AUTORITE

On remarque l'importance des critères âge et sexe dans la nomination des chefs :

La maturité de l'esprit et du jugement, sont des qualités fortement recherchées chez un chef.

Les valeurs culturelles algériennes semblent favoriser l'homme par rapport à la femme pour les postes de responsabilités

Le chef idéal devrait être plutôt un chef expert mais ayant une capacité d'animation .

La distance hiérarchique est très grande⁴ et cette distance est vécue comme une nécessité pour asseoir l'autorité.

⁴ Voir Omar AKTOUF (*Le travail industriel contre l'homme*, OPU - 1986)

CULTURE ET MANAGEMENT

Nous n'avons pas remarqué un besoin de réduire la distance hiérarchique, car on place toujours le chef dans un statut particulier.

**Les subordonnés ont tendance à accepter la supériorité de leur chef
Ils démontrent cette supériorité par sa compétence et son comportement exemplaire.**

On exige de la concertation, de l'écoute, de l'information de la part du chef, mais on ne rencontre pas un besoin de participation des salariés au processus de prise de décisions dans l'entreprise.

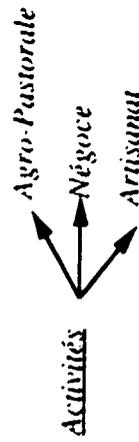
- **Le pouvoir est très centralisé : on accepte l'unicité du pouvoir mais on formule un besoin d'information et de prise en considération.**

Le respect de l'autorité en Algérie est une donnée fondamentale, cette tendance trouve sa source dans la culture nationale où le respect de l'obéissance à l'autorité du père ou de ceux qui détiennent l'autorité sont des éléments très importants pour garder la cohésion et l'équilibre de la famille élargie ou la communauté.

2 L'ORGANISATION DES ACTIVITES

HERITAGE CULTUREL ET MODES D'ORGANISATION

ORGANISATION ANCIENNE



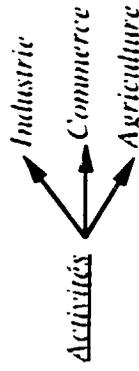
<u>Taille</u>	==> Dimension tribale
<u>Structure</u>	==> "Place du marché" (Souk)
<u>Mode de fonctionnement</u>	==> Corporatiste
<u>Autorité</u>	==> patriarcale
<u>Technologie</u>	==> Tour de maintouillage (habileté)
<u>Régulation</u>	==> Institutions tribales ---> Comité ddes sages (Dejemaa) ---> Droit coutumier
<u>Planification</u>	==> de type "stratégique" pour perpétuer le passé :
<u>Mode de communication dominant</u>	==> L'oral

Tradition Islamique
Rites et coutumes ancestraux
Code social

TRADITION ORALE

- Comtes
- Légendes
- Poèmes
- Chansons

ORGANISATION ACTUELLE



<u>Taille</u>	==>	Conglomérats à dimension nationale et supranationale
<u>Structure</u>	==>	Pyramidale
<u>Mode de fonctionnement</u>	==>	Greffe d'une organisationaylorienne
<u>Autorité</u>	==>	Centralisée
<u>Technologie</u>	==>	Process / machines-outils, savoir-faire
<u>Régulation</u>	==>	Institutions et organes centralisés Droit écrit (codes, et codes de procédures, lois, décrets...)
<u>Planification</u>	==>	Étatique fortement centralisée
<u>Mode de communication</u>	==>	Bureaucratique : - Prolifération de l'écrit - Développement par l'oral de circuits parallèles

Passage de l'organisation tribale à l'organisation industrielle.

TRADITION ET CONFORMISME SOCIAL

Tradition islamique, règles et lois sociales, rites et coutumes ancestraux, constituent le patrimoine culturel qui influence l'organisation sociale, les relations inter-personnelles, et la vie professionnelle.

. "L'Islam est à la fois religion, morale et philosophie, code d'organisation communautaire et règle de vie personnelle (Djamel BENSTAALI - "L'Islam et l'Occident face à la crise")

.. L'ISLAM définit : la relation de l'individu au travail :

"Nul n'a jamais goûté de meilleure nourriture que celle que lui rapporte son travail et labeur" - Hadith.

.. L'espace temporel est ponctué par les fêtes religieuses, les heures de prière

.. La Zakat régule la distribution des richesses et garantit la justice sociale

.. La propriété n'est pas un droit de l'individu mais une fonction sociale

. La Chariâa fixe les règles et les procédures juridiques.

La pratique du droit coutumier est soutenue par :

- Le caractère magico-religieux du serment
- Le sens de l'honneur et le respect de la parole donnée

Ces quelques exemples illustrent l'interférence du "spirituel" dans l'organisation sociale, les rapports au travail et les relations inter-personnelles.

Faste et ostentation des rites et coutumes ancestrales s'opposent à la rigueur et à la sobriété de la liturgie musulmane.

- .. Tout événement social donne lieu à un étalage imposant de richesses dissonant avec le niveau de vie des populations.
 - . La forte pénétration du mode de vie occidental, n'a pas incité à la sobriété, au contraire : la "*cacophonie*" observé dans les mariages citadins en témoignent.
- .. Les rites maraboutiques sont l'occasion de se distinguer par la richesse de ses offrandes, les couleurs et la lumière de ses vêtements.
 - Les pratiques maraboutiques, considérées par l'Islam comme une déviance, posent le problème de l'intercession entre l'homme et Dieu.

Le code social contrôle avec acuité le comportement du groupe, et de l'individu au sein du groupe.

. Respect des conventions et conformisme sont une règle absolue.

.. L'adage populaire précise "*Mange ce que tu aimes, mais porte ce qui plaît aux autres*"

• **La politesse n'est pas seulement un savoir vivre mais un art de vivre.**

.. *" Dans sa famille, l'enfant apprend en outre les règles de la civilité, et plus précisément, les paroles qu'il devra prononcer en chaque circonstance... La conversation peut se poursuivre à l'infini, sans que rien soit laissé à l'improvisation." (P.BOURDIEU - "Sociologie de l'Algérie")*

La fantaisie est assimilée à l'exhibition, elle est une transgression au code social.

Emmuré dans le conformisme, l'individu peut difficilement libérer son énergie créatrice.

2.1 LA TAILLE DES ORGANISATIONS

La taille d'une organisation représente le territoire dans lequel l'individu projette son passé et son avenir.

La grande entreprise semble satisfaire aux besoins de réalisation et de valorisation sociale.

- La grande entreprise est censée disposer de ressources importantes qui favorisent le développement personnel et permettent d'accéder à un statut social!

*" En général la grande entreprise convient à l'individu, elle a les moyens de ses objectifs"
(Homme 44 ans, marié, Dirigeant d'entreprise - Alger)*

- Elle offre la possibilité d'apprendre et de se perfectionner.

*" Une grande entreprise favorise l'enrichissement, on capitalise beaucoup, une petite entreprise, c'est sympathique, c'est gérable, mais au point de vue enrichissement et évolution, c'est restreint"
(Homme, marié, 48 ans, Ingénieur, Ghardaïa)*

- . Elle privilégie le savoir et le savoir-faire individuel

*" Je préfère les grandes entreprises ou tout est fonction de l'expérience et du niveau de compétence"
(Homme, 50 ans, Marié, 4 enfants, Tlemcen)*

- . Elle contribue à la valorisation sociale de l'individu

*" J'avais choisi de venir dans cette unité pour sa dimension ... et aussi pour l'entreprise ..."
(Homme 40 ans, cadre, marié, Tizi-Ouzou)*

*" les grandes Entreprises me permettent de connaître beaucoup de gens, et connaître le pays à travers les missions, et avoir du poids dans la négociation et en tant que personne , elle te donne de l'importance"
(Homme, 41 ans, cadre, marié, 3 enfants, Tlemcen)*

- Elle est considérée, accessoirement, comme un moyen de se fondre dans la masse, et de se protéger.

*" Moi je ne pourrais pas travailler dans une petite boîte, cela doit être étouffant.
L'avantage de travailler dans une grande entreprise - c'est un peu l'anonymat.
Quand on est une femme et que l'on occupe un poste de responsabilité on est le point de mire.
Dans une petite boîte, l'esprit est tribal et c'est difficile à vivre pour une femme"
(Femme, 29 ans, mariée, cadre, Annaba)*

La grande entreprise peut favoriser l'éclatement des groupes sociaux et accélérer la rupture avec le passé.

. L'Entreprise de taille réduite répond au besoin d'appartenance et de reconnaissance.

*" Ici j'y trouve mon compte, c'est une petite équipe, un travail original, il n'y a pas de routine.
Dans une grande entreprise les relations de travail sont pénibles, c'est astreignant surtout pour une femme.
(Femme, mariée, 3 enfants, cadre, Chambre de Commerce, ORAN)*

- .. La petite entreprise permet à chacun de trouver sa place :

*" Dans les grandes entreprises, c'est le cas de X..., On avait pas à faire directement à quelqu'un, on avait à faire à pas mal de gens, alors on ne peut pas se situer dans une entreprise pareille, dans une petite entreprise on se situe, on se retrouve et on maîtrise mieux."
(homme 36 ans, marié 3 enfants, Cadre - Tizi-Ouzou)*

- .. Elle permet à chacun d'améliorer ses performances :

*" Dans une grande entreprise, la personne passe inaperçue, il y a beaucoup de monde ... ce n'est pas comme une petite entreprise, on peut faire des améliorations" -
(Homme 37 ans, marié 1 enfant, Agent Maîtrise, Bordj-Menaïel)*

.. et d'assurer une meilleure qualité de service :

" Je préfère travailler dans un petit hôpital. En général, dans un grand hôpital, il y a plus de médecins que de malades, et le malade passe inaperçu, il n'est pas considéré comme un être humain. Par contre dans un petit hôpital le nombre de médecins est limité et là, j'ai l'impression que le malade est pris en charge, d'une façon meilleure, le malade est mieux."

(Femme 29 ans, médecin, mariée - Ghardaïa).

.. Elle facilite la communication et crée une ambiance familiale et conviviale, plus motivante.

*" Je préfère travailler dans une petite entreprise, on peut former une famille et on peut se donner et réaliser des objectifs.
Dans une grande entreprise les gens ne communiquent pas"*

" J'ai fait l'expérience d'une grande entreprise : on se sent comme dans l'engrenage d'une grande machine. C'est moins séduisant, mais dans une petite unité, on se sent plus en sécurité, c'est un petit groupe, nos relations sont plus chaleureuses, plus humaines"

(Homme 43 ans, Ingénieur - Ghardaïa.)

L'entreprise de dimension réduite peut faciliter l'incursion des rapports sociaux dans l'organisation et perpétuer ainsi le passé.

Les femmes dans leur majorité se prononcent en faveur de la petite entreprise.

- . Seule une femme a réagi contre l'esprit tribal qui règne, selon elle, dans les petites entreprises.

En optant, pour les petites entreprises, les femmes, gardiennes des traditions, révèlent leur **attachement aux valeurs communautaires**

- . La petite entreprise est par analogie une ex-croissance de la famille (élargie) et peut répondre aux mêmes modes de fonctionnement :

- .. Les familles et/ou les tribus se différencient et se reconnaissent par le métier et le savoir-faire qu'elles ont le devoir de perpétuer.
- .. Le patronyme qui les identifie peut être évocateur de cette appartenance ("dar x" - "dar Y"...).
- .. Cohésion et solidarité sont les règles immuables du groupe
- .. Les relations inter-personnelles sont pré-établies et guidées par la recherche du consensus et de l'harmonie

Il est plus important de préserver l'existence et l'harmonie du groupe que de réussir son évolution personnelle.

Le point de vue des hommes est dispersé, mais un consensus semble se faire pour une entreprise de dimension réduite.

- . La grande majorité de cadres originaire de toutes les régions, recherchent confort, sécurité et convivialité dans les petites entreprises.
- . Quelques cadres de cependant, plutôt jeunes, affirment leur individualité par leur préférence pour la grande entreprise.

Deux tendances culturelles semblent coexister :

L'une, très marquée, cherche à prolonger un mode de fonctionnement artisanal et corporatiste.

L'autre, moins évidente, est en rupture avec l'esprit communautaire et prône l'affirmation d'un individu souverain.

2.2 LE DEGRE DE FORMALISATION DES ROLES

Plus un pays s'impose de fortes contraintes pour lutter contre l'incertitude de l'avenir, plus on rencontre dans les organisations, une formalisation des rôles, une spécialisation des fonctions et un découpage précis des tâches.

La structuration des activités établie d'une façon minutieuse par des organisations, les modèles sont uniformes. (D'après G. HOSF-TEDE et DANIEL BOLLINGER - " les différences culturelles dans le management"...)

. Les organisations

En Algérie ; animée par "l'autorité patriarcale", la structure des organisations traditionnelles prend l'allure d'une place de marché.

. La distribution des rôles est implicite, tous les membres de l'organisation sont impliqués.

.. Chacun connaît son rôle et l'assume

" Dans l'artisanat, il n'y a pas de hiérarchie, tout le monde est chef, tout le monde est ouvrier.

On donne la responsabilité au plus âgé, en raison de son âge d'abord, de ses compétences et de son expérience.

L'organisation entre nous, vient toute seule, chacun connaît son travail, chacun connaît sa mission, sa machine.

Chacun s'occupe d'un domaine."

(Homme 32 ans, célibataire, Artisan bijoutier, Béni-Yenni)

. Le mode de fonctionnement repose sur l'adhésion et le sens des responsabilités de chacun.

"Le travail d'artisan se fait en famille et l'Administration ne le comprend pas.

Le véritable artisan fait travailler sa famille, ses filles, ses fils, des fois le père, des fois la mère, autrement il ne peut pas s'en sortir...

... "ça n'a rien à voir chez nous. Nous sommes des artisans, nous sommes des artistes, pour nous le temps ne compte pas, on travaille et puis c'est tout..."

Derrière l'artisan, il y a toute la famille. Ce n'est pas la production d'un seul artisan, par contre si on devait verser un salaire à toute la famille, la caisse ne suffirait pas.

C'est le doyen qui commande généralement, les autres suivent. Ils ne font qu'obéir On n'est pas obligé de dire que l'on va réaliser telle chose "

(Homme 63 ans, marié 6 enfants, Artisan - Beni-Yenni)

En explicitant son formalisme par écrit, l'entreprise moderne (actuelle) a heurté une culture profondément marquée par l'oralité.

La structure pyramidale valorise la spécialisation, mais isole l'individu du groupe, et délimite ses tâches de façon précise.

*"A notre niveau tout est structuré. On est obligé de suivre à la lettre toutes les consignes. Les fiches de postes de chaque travail sont connues au départ. C'est-à-dire le jour du recrutement"
(Homme 31 ans, célibataire, agent de maîtrise - Tlemcen.)*

Toléré par certains, ce formalisme explicite est vécu par une majorité, comme une atteinte à la liberté personnelle, neutralise l'énergie et inhibe la créativité.

" Ici, il faut, "gagner" son travail, l'arracher, c'est épuisant, je veux bien m'user à travailler, mais pas pour obtenir du travail"

(Femme 37 ans, divorcée, 1 enfant - Tizi-Ouzou.)

"Nous avons une très grande structuration. Les activités, les fiches de postes ont été faites au niveau des ressources humaines... Au sens propre de l'activité, c'est rentable. Mais à notre niveau, il faut autre chose, une certaine liberté à notre personnel.

... Parfois, nous sommes rigides, on suit les fiches de poste intégralement"

(Homme 40 ans, marié, 3 enfants, Cadre supérieur - Tlemcen.)

"Je n'ai pas besoin d'être derrière les ouvriers. Ils sont responsables et savent ce qu'ils ont à faire.

Il y a plus de 15 jours que je ne suis pas passé au chantier. Chacun doit avoir conscience de son rôle, et l'assumer. La bureaucratie, c'est pour moi de l'inconscience professionnelle"

(Homme 45 ans, juriste, dirigeant, - Adrar)

La plupart des individus préfèrent être guidés et orientés plutôt que commandés.

" On s'use les nerfs, il est très difficile de continuer à travailler dans nos entreprises, il y a une hiérarchie qui parfois ne vous permet pas de vous exprimer...

...Il est toujours bon d'avoir des orientations, un guide, en cas de conflits, il faut une base sur laquelle on peut mesurer. Quand les tâches de chacun sont définies, il n'y a pas de problèmes"
(Homme 43 ans, 6 enfants, Ingénieur - Ghardaïa)

Cet avis est partagé par certains responsables eux-mêmes qui encouragent l'initiative.

" Je veux éviter la notion de chef, je leur donne une liberté qui ne doit pas dépasser les limites. J'encourage les initiatives, je laisse les gens prendre certaines décisions auxquelles je n'adhère pas totalement. Quand je demande un travail, je ne vais pas le suivre à longueur de journée. Une fois le travail réalisé, on en discute"
(Homme 30 ans, Marié, 1 enfant, Cadre, Annaba)

La rigidité des procédures est compensée par des attitudes souples et conciliantes.

Le formalisme explicite a brisé une dynamique d'actions... Et bouleversé un rythme de vie...

- .. La spécialisation des tâches est synonyme de routine et de monotonie.

"Nous avons opté pour la polyvalence, c'est-à-dire que chaque agent est tenu lors d'un recrutement de travailler pendant une période donnée dans toutes les structures et d'apprendre toutes les tâches et cela pour assurer l'intérim lors des congés ou absences.

En plus, le travailleur ne passe pas chez nous toute sa carrière dans le même poste, dès que sa direction commence à manifester une certaine monotonie, elle l'affecte à une autre direction pour un autre travail.

(Homme 31 ans, célibataire, Agent maîtrise - Tlemcen.)

- .. Un plus grand espace de liberté est recherché à travers la "polyvalence"

.. Le besoin de polyvalence dénote une tendance majeure à la polychronie.

· "La polychronie et la monochronie désignent deux types de temps. Dans un système monochrome, un individu ne fait qu'une seule chose à la fois, ou plusieurs, mais dans un ordre séquentiel.

Dans un système polychrone, un individu fait au contraire plusieurs choses à la fois. Les horaires sont traités tout à fait différemment, en fait il est parfois difficile de déterminer si un horaire existe ou non."

E. HALL - "La danse de la vie"

En Algérie, les habitants expriment nettement une préférence pour une gestion polychrone du temps :

" Faire une seule chose à la fois, ce n'est pas très motivant, c'est plutôt triste"

(Homme 48 ans, marié, Ingénieur - Ghardaïa)

"Je fais plusieurs choses à la fois, parce que parfois, quand on fait une seule chose, on risque d'être bloqué. En faisant plusieurs choses on avance mieux"

(Homme 36 ans, marié 2 enfants, Cadre - Tlemcen)

La diversité dans l'action, est un moyen de rompre avec la monotonie... et de se rapprocher des autres...

- **Les individus polychrones sont profondément impliqués dans les affaires des autres, et se sentent contraints de rester en contact avec les autres.**

"Le système polychrone met l'accent sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli."

E. HALL "La danse de la vie"

Ce rapport au temps entraîne une forte dépendance des individus, les uns par rapport aux autres.

Leur espace temporel est emmuré par le conformisme social et le déterminisme.

2.3 LE RAPPORT AU TEMPS ET LA PLANIFICATION DES ACTIVITES

Le passé est perpétué et revécu dans le présent éternel (de la mémoire.

. Le passé est l'encrage qui donne tout son sens au présent et cristallise l'appartenance

. Exemple : les noms propres se prolongent par le prénom du père - "Untel, fils de tel".
Le patronyme devient un capital.

Le conformisme social dépossède l'individu de son présent et de son futur.

.. L'éducation façonne l'individu à la conformité des ancêtres et du groupe.

"Il doit se forger un avenir qui soit l'image vivante du passé." (Sociologie de l'Algérie - P. BOURDIEU)

"Plus qu'une règle de vie, le mos majurum, al'ada imazwara, est une garantie prise sur le hasard, quelque fois, une nécessité vitale". MOULOUD MAMMERI

"Suis le chemin de ton père et de ton grand-père" proverbe kabyle.

...Le passé n'est pas vécu comme tel, c'est-à-dire comme dépassé et situé à distance dans la série temporelle mais revécu dans le présent éternel de la mémoire collective (P. BOURDIEU - La sociologie de l'Algérie -).

Le passé et le présent sont des "zones" confortables qui permettent de fuir l'avenir et ses incertitudes

. (Le passé, le présent, sont abondamment évoqués,... Ils sont même transcrits (bilans, rapports, procès-verbaux...))

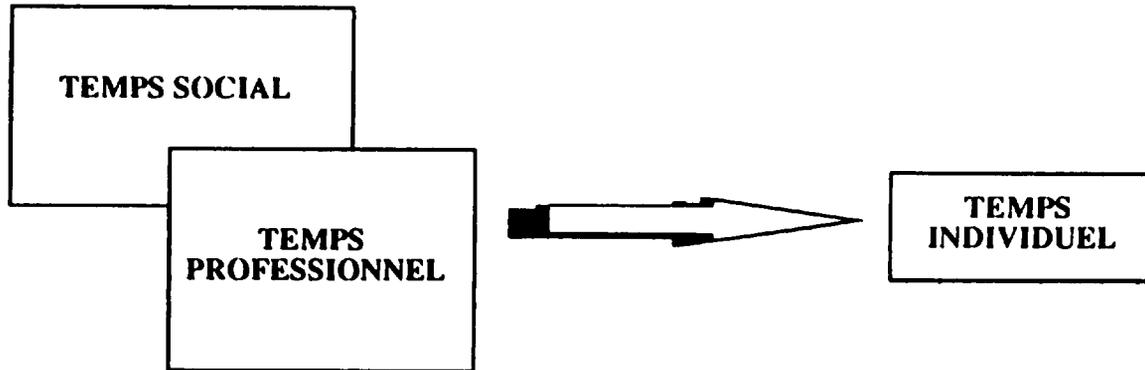
.. L'avenir est traité par la mémoire.

*"Les priorités c'est dans la tête, je ne prends pas un stylo et un papier, enfin cela m'arrive, mais c'est rare"
(Homme 32 ans, marié, 2 enfants, Maîtrise - Tizi-Ouzou)*

*"Notre façon de vivre est simple, nous ne sommes pas comme des robots.
On n'écrit pas ce que l'on veut faire, s'il y a un imprévu c'est le côté humain qui compte.
(Femme 31 ans, célibataire, enseignante - Ghardaïa.)*

*"Je ne passe pas mon temps à regarder mon agenda, c'est simple, je n'utilise même pas mon agenda, mais j'utilise surtout
ma mémoire, je mémorise les dates et les heures de réunions"
(Femme 35 ans, mariée, Cadre - Annaba)*

**LE CONFORMISME SOCIAL DEPOSEDE L'INDIVIDU DE SON PRESENT
ET DE SON FUTUR.**



Le temps personnel ou le temps choisi est concédé par le groupe.

La priorité est donnée aux obligations familiales et sociales :

" On vit dans une société, un environnement où l'on est pas maître de soi. Il faut obéir à des contraintes, des règles sociales"

(Homme 30 ans, marié 1 enfant, Cadre - Annaba)

"Les priorités s'imposent à moi : la cueillette des olives, le labour et en dehors de l'activité (professionnelle) c'est l'agriculture, et je dois répartir mon temps en fonction du besoin"

(Homme 37 ans, marié 1 enfant, Cadre - Tizi-Ouzou)

"Le travail ... je ne vois pas pourquoi le planifier... mais des choses hors du commun, oui... les événements familiaux, sociaux..."

(Femme 31 ans, célibataire, enseignante - Ghardaïa)

L'engagement est plus important que le respect d'un horaire pré-établi.

Dans le discours, on relève une importance phobique accordée aux rendez-vous, qui relève plutôt du code de l'honneur (la parole donnée) que d'un souci de maîtriser le temps.

"L'heure c'est l'heure. Si je ne suis pas à l'heure, je fais perdre du temps à quelqu'un, il faut être fidèle à la parole"
(Homme 43 ans, marié, 6 enfants, Ingénieur - Ghardaïa.)

"J'ai un défaut, j'arrive toujours, toujours en retard, je n'arrive pas à maîtriser mon temps, mais pour moi, arriver à l'heure, c'est une valeur, j'y accorde beaucoup d'importance. Moi je dois faire beaucoup d'efforts. Quelqu'un qui est à l'heure, c'est quelqu'un qui a mon estime"
(Homme 48 ans, marié, 4 enfants - Ghardaïa)

"C'est très important d'être à l'heure au rendez-vous. Je pense que la personnalité d'un homme, c'est de tenir sa parole et être fidèle dans la vie et le rendez-vous fait partie de la personnalité"
(Homme 63 ans, marié, 6 enfants, artisan - Beni-Yenni)

"Il n'y a pas tellement d'habitudes de ponctualité dans le travail. Moi je considère que c'est une valeur essentielle parce que, si j'arrive à l'heure c'est pour ne pas incommoder quelqu'un, qui est lié à m'attendre, alors qu'il a prévu de me voir une demi-heure et pas plus. Je ne veux pas bouleverser son emploi du temps"
(Femme 35 ans, mariée, Cadre - Annaba)

Dans le domaine professionnel, il est important de se plier à la norme.

... **Dans le discours le retard et l'absentéisme sont durement remis en cause.**

"Je suis ponctuelle et j'aime ça, je respecte beaucoup les rendez-vous que je donne.

Il y a des gens qui sont toujours en retard, ils ont pris l'habitude et cela est très mauvais. Moi si j'ai un retard dans mon travail, je le récupère très vite"

(Femme 31 ans, célibataire, enseignante - Ghardaïa)

.. Certains se culpabilisent et s'imposent de rattraper le "temps perdu".

*"Quand il y a retard chacun a sa part de responsabilité, chaque personne est responsable de ses engagements"
(Homme 30 ans, marié, S/Directeur , - ORAN)*

*"s'il m'arrive de venir en retard, je serais vraiment gêné, je suis croyant et je n'aime pas tricher.
Il faut donner l'exemple pour que les horaires soient respectés.
Une personne consciencieuse ne devrait pas partir avant de terminer son travail "
(Homme, 4 ans, marié 3 enfants, Cadre supérieur - Laghouat)*

*"Dans le travail, s'il faut mobiliser les gens, faire des heures supplémentaires pour rattraper le temps, il faut le faire"
(Homme 43 ans, marié 6 enfants, Ingénieur - Ghardaïa)*

"Le sentiment de l'honneur, comme son envers, la crainte et la honte, la réprobation collective, anime vivement les moindres conduites et dominant toutes les relations avec les autres" (P.BOURDIEU "Sociologie de l'Algérie")

La mesure du temps, n'est pas la même pour toutes les régions.

- . Dans le Sud Algérien, le temps semble s'étirer jusqu'à épouser l'espace (l'infini).

"Ici à Adrar, les gens n'ont pas la notion du temps,... ils ne peuvent pas respecter les horaires. Les gens d'Adrar ne se sentent pas Algériens, ils ne maîtrisent pas le temps"

(Homme 30 ans, Cadre financier, originaire d'Oran muté à Adrar)

"Je n'ai pas peur du lendemain, on est musulman, mais quand j'étais à Alger, le rythme de vie était différent...(plus rapide)..."

(Homme 43 ans, Ingénieur - Ghardaïa)

L'horizon temporel tend à s'élargir, mais pour la majorité, il se limite à la semaine.

. Le week-end est un point focal. Il délimite un espace temporel partagé avec le groupe :

*" L'organisation du temps c'est très important. Il faut planifier. Faire un plan de la semaine de ce que l'on va faire.
... chez nous, en dehors du travail, on est toujours en train de courir"
(Homme 37 ans, marié, 1 enfant, maîtrise - Bordj-Menaïel)*

- Le début de la semaine agit comme un propulseur vers l'avenir... qui est la semaine suivante.

"Je fais le point au début de chaque semaine, on se rencontre avec mes collaborateurs, on fait le point ensemble, on planifie.

J'ai un plan d'action sur l'année, réparti en trimestre et planifié "
(Homme 43 ans, marié, 6 enfants - Ingénieur - Ghardaia)

*"Les activités sont programmées samedi de 8H00 à 11H00 : discussions des problèmes de la semaine écoulée.
... on se détermine suivant l'objectif de la tâche de travail de chacun.*

Le mercredi à 14H00... : règlement, classement des dossiers, préparation des dossiers de la semaine prochaine... On détermine les tâches de chaque jour et de toute la semaine"
(Homme 31 ans, célibataire, Agent maîtrise - Tlemcen -)

Les comportements sont plutôt de type réactifs et sensibles à la pression extérieure...

*"Je fonctionne au jour le jour en pompier. Je planifie sur une semaine maximum, minimum une journée sauf pour des journées spéciales qui requièrent une préparation préalable."
(Homme 36 ans, marié 3 enfants, Cadre - Tizi-Ouzou)*

... surtout si cette pression vient du groupe social.

*"On ne sait pas ce qui peut nous arriver demain. On a beau planifier, il nous arrivera quelque chose de bon, que l'on n'attend pas ou quelque chose de mauvais.
Il faut toujours être prêt à assumer cette situation, mais il y a toujours une influence de la vie sociale sur la vie professionnelle"
(Homme 48 ans, marié, 4 enfants, Ingénieur - Ghardaïa)*

Le futur : une menace contre laquelle il faut se prémunir

- La résistance au changement marque une volonté de perpétuer le présent et le passé, qui somme toute sont plus sécurisants que l'avenir.

*"Je n'aime pas le changement", mais il ne me fait pas peur, on est très bien dans quelque chose que l'on connaît".
(Homme 48 ans, marié 4 enfants, Ingénieur - Ghardaïa)*

*"J'aime le changement, j'admets le changement, oui mais à condition que toutes les conditions soient réunies.
La monotonie mène à la paresse et on ne se remet plus en cause... Mais, il ne faut pas qu'il y est des changements tous les matins".
(Homme 43 ans, marié 6 enfants, Ingénieur - Ghardaïa.)*

Les vaincus du "temps" trouvent refuge dans l'Islam et la sagesse populaire.

L'Islam : dogme de la prédestination (Quadr) et exercice du libre arbitre :

"L'Islam, par définition, implique le don de soi à Dieu (Tawakul), l'abandon confiant en sa volonté (irâda, mashiâ). Le croyant ne peut se donner à Dieu et se considérer par rapport à lui comme libre et ses actes, dans la mesure ou la soumission est complète, sincère, et définitive. Il y a une marge de liberté, mais à l'échelle humaine, c'est-à-dire, une volonté relativement libre, mais subordonnée à celle absolue de Dieu.

Les faits les plus nombreux militent en faveur d'un déterminisme par rapport à la volonté de Dieu.

L'homme ne saurait échapper au déterminisme universelle, qu'au demeurant, relève de Dieu".

(Cheikh Boubakeur HAMZA - Traduction nouvelle du Coran-Préface)

*"Il faut connaître le lendemain pour en avoir peur, on ne peut pas avoir peur de l'inconnu, je n'ai peur de rien du tout"
(Homme 41 ans, marié 3 enfants, Chef de Service -Tlemcen)*

L'Islam repose sur le dogme de la prédestination (Quadr) tout en encourageant l'exercice du libre arbitre. Cette ambiguïté accroît l'incertitude, face à l'avenir et favorise des comportements ambivalents.

"Est-ce que vous nous garantisiez de vivre jusqu'à la semaine prochaine"

Lorsque je programme quelque chose, cela tombe toujours à l'eau, alors, je laisse l'imprévu faire les choses"

(Femme 31 ans, célibataire, enseignante - Ghardaïa)

"Dans le monde temporel, il faut agir comme si l'on devait jamais mourir, et pour le monde éternel, il faut agir comme si l'on devait mourir demain" Hadith

· Pour certains, évoquer "demain" est une entorse au dogme

"Demain? Tout d'abord, je ne sais pas si je vais vivre, mais je pense à ce que je vais faire, j'ai une idée de ce que je vais faire demain.

Je ne sais pas si je vais vivre demain, nous les arabes, on dit Inch-Allah, il y a toujours un doute"

... "On n'est pas dans un pays où on a le temps de s'organiser"

(Homme 32 ans, marié 2 enfants, maîtrise - Bordj-Menaiel)

· Pour d'autres, préparer l'avenir est un devoir

" Il est de notre devoir de penser au lendemain, ... je pense sérieusement au lendemain, car je compte quitter l'entreprise, j'ai un projet professionnel...j'aurais souhaité que ce soit l'entreprise qui réponde à mon besoin d'évolution, mais.. Si elle ne le fait pas c'est par manque de moyens"

(Homme 40 ans, marié, 1 enfant, Cadre Tizi-Ouzou)

D'une manière générale, la tendance actuelle, va de la résignation à un sentiment profond de peur face à l'avenir.

"Je n'ai pas de perspectives particulières, ni de changement, ma carrière, se déroulera. C'est une chose que l'on ne maîtrise pas. Ce sont les chefs qui nous orientent quand ils veulent, parce que rien n'est clair dans le domaine professionnel, les règles du jeu ne sont pas définies. On ne peut pas avoir de projets précis, parce que le plan de carrière n'est pas arrêté"
(Femme 35 ans, marié, Cadre - Annaba)

*"Moi, je n'ai pas peur de la mort.
Le lendemain, ce n'est pas radieux, on le voit bien par rapport à un environnement réduit, la névrose nous terrorise"*
(Homme 29 ans, marié, 1 enfant, Attaché Commercial -ORAN-)

"Demain... On rentre dans le domaine de Dieu. J'espère terminer le projet dans les meilleurs délais. C'est important pour les habitants et le patron lui-même".
(Homme 46 ans, marié, 7 enfants, Entreprise privée - Adrar)

Plus que le déterminisme, ce sont les contraintes de l'environnement qui génèrent la peur et l'attentisme

"Les lendemains sont incertains, on vit au jour le jour, je crois de moins en moins au changement. Il y a des dangers qui planent. C'est l'incertitude, on ne sait pas vers où l'on va"

(Femme 35 ans, mariée, Cadre - Annaba)

"J'ai peur du lendemain, avec tout ce que l'on a vécu, avec ce qui se passe au niveau national, on passe une période très critique. On ne peut pas prévoir ce qui va se passer demain, alors même demain me fait peur".

(Femme 31 ans, célibataire enseignante - Ghardaïa -)

"Des projets : c'est très difficile d'avoir des projets à long terme. C'est lié à la manière dont on vit ou plutôt dont on mal vit"

(Femme 37 ans, divorcée, 1 enfant Cadre - Tizou-Ouzou)

Au-delà des angoisses mal maîtrisées, des vellétés s'affirment pour résister à l'environnement et construire l'avenir.

- . Cette volonté s'exprime par un besoin d'organisation et de planification.

"C'est très important de s'organiser sinon on est perdu... Il faut faire le maximum de choses pendant les huit heures que l'on passe au bureau, essayer de ne pas gâcher le temps, ne pas le gaspiller : il faut pratiquer la concertation et parfois être égoïste et faire des choix"

(Homme 40 ans, marié 1 enfant, Cadre - Tizi-Ouzou)

Ce besoin, pour réfréner une anxiété croissante, n'est pas conjoncturel. Il repose sur des habitudes anciennes.

LA PLANIFICATION : DES HABITUDES ANCESTRALES PERPETUEES DANS UNE ORGANISATION RIGIDE ET HYPERCENTRALISEE.

EPOQUE ANCIENNE	EPOQUE ACTUELLE
<p>· Planification de type "Stratégique" pour perpétuer le passé.</p> <p>.. Des projets économiques et politiques fondés sur des stratégies d'alliance, pour assurer la survivance de la tribu.</p> <p>... Caravanes ... Mariages</p> <p>.. Prévisions domestiques ---> Dot ---> Réserves alimentaires (aoula) ---> ...</p> <p>.. Soutenus par des rituels irrationnels un code social implicite</p> <p>... Symboles ... Rites paiens ... Coutumes ancestrales.</p>	<p>· Planification étatique centralisée soutenue par une idéologie politique</p> <p>.. Séparation du politico/Economique, et du social (domestique)</p> <p>----> La prévision domestique, perpétuée par les femmes, se fait comme par le passé</p> <p>----> Les institutions ont leurs propres rituels et un formalisme explicite</p> <p>... Plans - Plannings ... Bilans - Rapports ... Réunions ... Appel à l'assistance externe</p>
<p>Le mouvement d'ensemble est homogène : La vision de l'avenir est cohérente et partagée par tous.</p>	<p>Le mouvement d'ensemble est hétérogène : La vision de l'avenir est incohérente et inaccessible.</p>

L'ORGANISATION DOIT EVOLUER POUR INTEGRER L'INDIVIDU DANS L'HARMONIE

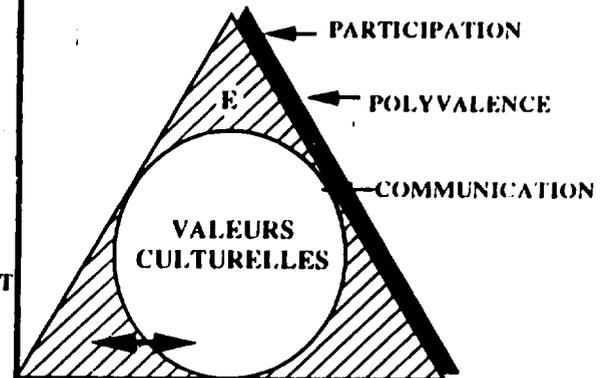
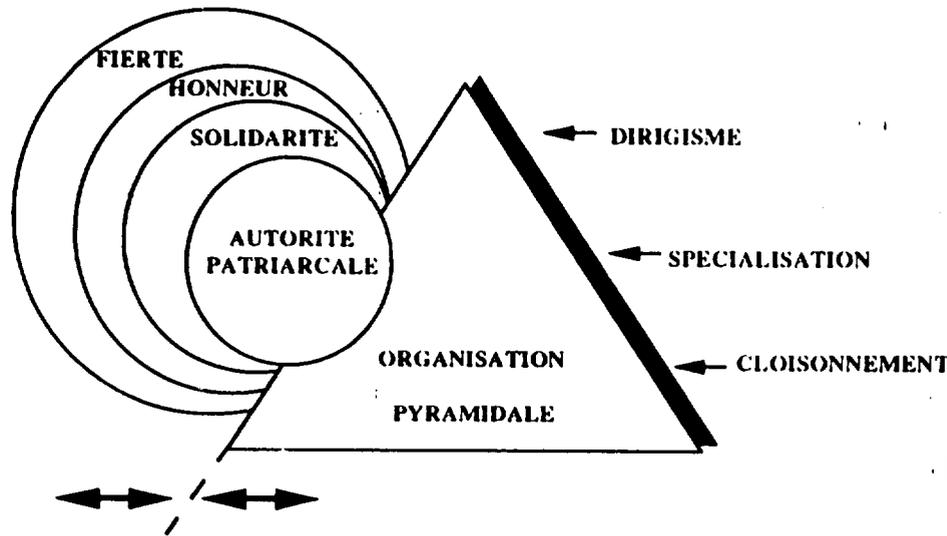
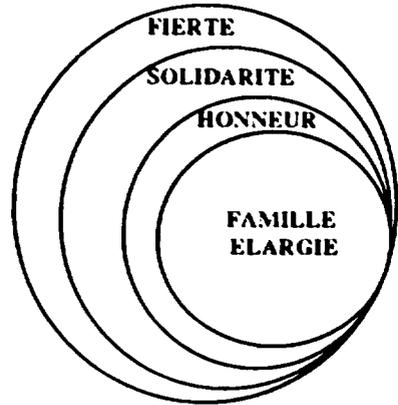
ORGANISATION TRADITIONNELLE

ORGANISATION ACTUELLE

ORGANISATION SOUHAITEE

SOUTENUE PAR DES VALEURS ANCESTRALES PARTAGEES PAR TOUS.

SOUTENUE PAR UNE IDEOLOGIE TRANSPLANTEE



PHASE 1 : HARMONIE SOCIALE

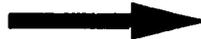
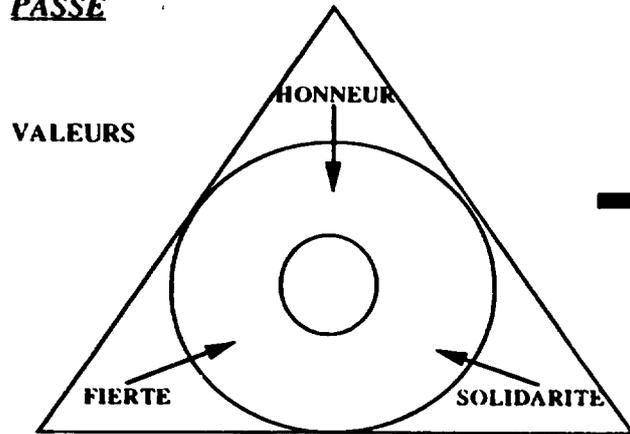
PHASE 2 : INCURSION DE VALEURS SOCIALES :
CONFLIT AVEC LA DISCIPLINE VEHICULEE PAR L'IDEOLOGIE.

PHASE 3 : REAPPROPRIATION
CULTURELLE, ET INTEGRATION
HARMONIEUSE DES VALEURS SOCIALES.

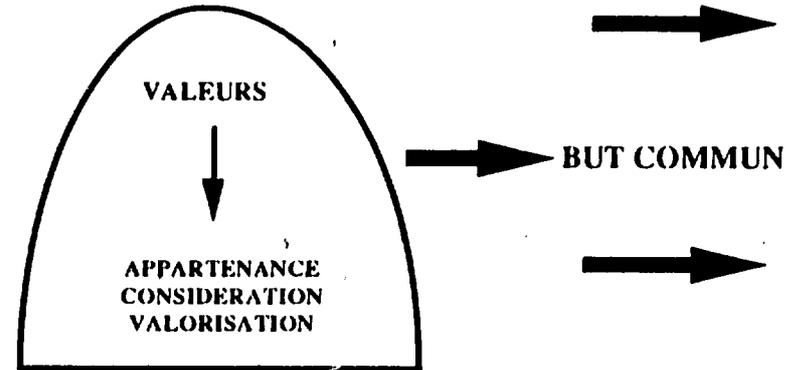
CHANGEMENT BRUTAL

L'ENTREPRISE DOIT EVOLUER VERS UNE ORGANISATION QUI S'APPROPRIE DES VALEURS CULTURELLES PROFONDES, SUR LESQUELLES ELLE S'APPUIERA POUR FAIRE PARTAGER UNE VISION COHERENTE DE L'AVENIR.

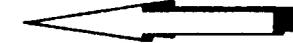
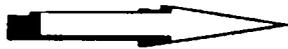
PASSE



AVENIR



. Se réappropriier l'identité et l'intégrer dans une organisation qui permet à chacun de se situer et de mesurer sa contribution.



STIMULER LE SENTIMENT DE FIERTE ET D'APPARTENANCE, ET FAVORISER L'EMERGENCE DES POTENTIALITES INDIVIDUELLES.

**3 LES MODES DE COMMUNICATIONS
DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE**

3.1 La place de l'oral dans la communication.

L'Algérie est un pays marqué par une profonde tradition orale.

"L'enfant algérien nourri dans la tradition orale était exercé à des opérations langagières, scolaires de la Medersa ou de l'école française. Dans ce sens, l'enfant avait un code "élaboré". Dans son dialecte, il était entraîné à l'explicitation ; c'est-à-dire, qu'il pouvait se libérer du contexte de communication pour expliciter son message. Il était entraîné à la narration, avec ce qu'elle comporte comme description, argumentation et autres opérations. Il était également entraîné à la métaphore, au langage figuré, aux jeux de langage, assonances et euphories des comptines, à l'abstraction. L'enfant est aujourd'hui, dépossédé de son héritage, de son patrimoine culturel"

Ce constat a été fait par Madame M. GREFFOU en analysant le système éducatif algérien actuel. (tiré de "l'Ecole Algérienne de Ibn Badis à Pavlov").

L'Algérien marqué par l'oralité depuis son plus jeune âge, perpétue ce mode de communication dans l'entreprise :

*"Je préfère les instructions orales et cela me suffit"
(Femme 29 ans, célibataire, Médecin - Ghardaïa)*

Néanmoins les deux canaux "oral et écrit" co-existent- au niveau de l'entreprise algérienne mais l'oral est prépondérant :

*"Il y a des directeurs qui donnent des instructions par écrit et des ordres oralement, moi, je n'attends pas d'avoir des instructions pour faire mon travail, quand il doit être fait, je le fais et je le dis à mon responsable"
(Femme 39 ans, mariée, 4 enfants, Maîtrise - Béjaïa)*

Le besoin de communiquer oralement favorise le contact et permet aux subordonnés de s'exprimer.

Le contact direct "face à face" est recherché et vécu comme une marque de respect et une occasion de s'affirmer.

L'écrit est un moyen de se protéger.

Vu le changement et le lendemain incertain, l'Algérien trouve dans l'écrit un témoignage concret :

*"Je préfère les instructions écrites pour qu'il n'y est pas de problèmes plus tard"
(Homme 30 ans, célibataire, Maîtrise, Hôtellerie - Djelfa)*

*"Chez nous, tout est écrit, structuré et formalisé.
Nous sommes obligés d'envoyer des copies par écrit et à n'importe quel responsable et je suis tenu d'aviser mon supérieur hiérarchique par écrit. Je garde une copie à mon niveau pour l'argumentation"
(Homme 31 ans, célibataire, Maîtrise - Tlemcen)*

En conclusion, on peut dire que l'Algérien trouve dans l'écrit un moyen de sécurité mais il préfère l'oral car il facilite et il enrichit le contact.

3.2 LE MODE DE COMMUNICATION

LA COMMUNICATION ET LA TAILLE DES ORGANISATIONS

Le mode de communication recherché par les salariés est une communication directe. De ce fait, on a vu qu'il existe une préférence pour l'entreprise de taille réduite, car elle favorise le contact et la communication.

L'Algérien est influencé par un mode de vie communautaire. Il a des prédispositions pour vouloir recréer dans l'entreprise sa vie familiale :

"Dans une grande entreprise, les gens ne communiquent pas. Tandis que dans une petite entreprise, on forme une famille et on peut définir et réaliser des objectifs"

Homme 30 ans, marié, Directeur Crédit - Adrar

CULTURE ET MANAGEMENT

L'Algérien a accepté l'industrialisation comme une nécessité de développement, mais il veut retrouver dans la petite entreprise sa vie de famille. Il veut garder le contact et les bonnes relations humaines.

Le subordonné veut être écouté et les responsables veulent une participation plus importante de tout le monde.

Le sens de la communication naturelle en Algérie est descendant.

C'est le chef qui informe d'abord les subordonnés d'une nouvelle ou d'une décision.

De ce qui vient d'être dit, il apparaît que le mode de communication va être différent selon les catégories socio-professionnelles.

C'est comme dans la famille, où c'est le père qui prend la décision et la communique aux membres de sa famille.

Les subordonnés - maîtrise et exécution - souffrent d'un blocage, d'une rupture, il n'y a pas de transmission d'informations :

"Il n'y a pas de bonnes relations dans notre unité, entre nous et les supérieurs car, il y a une rupture entre les travailleurs et la hiérarchie"

(Homme 32 ans, marié 2 enfants, Maîtrise - Bordj-Menaïel)

Ecoute insuffisante, refus de communiquer : sont des reproches souvent faits aux chefs par leurs subordonnés.

"Mon responsable n'écoute pas ses agents, il refuse de communiquer avec nous"

(Homme 34 ans, marié 2 enfants, Exécution - Adrar)

Ce refus inhibe le subordonné, lui donne le sentiment d'infériorité alors que le responsable reste privilégié pour s'exprimer :

"... Dans d'autres structures, il y a des chefs d'équipes et des contre-maîtres qui veulent s'exprimer, mais comme le chef ne les écoute pas, même s'ils s'expriment dans le bon sens, ils restent timides et ils ne s'expriment plus. Ils ont donc l'impression d'avoir honte pour s'exprimer parce qu'on n'a pas pris en considération leur avis".

(Homme 32 ans, marié 2 enfants - Maîtrise - Bordj-Menaïel)

Les cadres pensent que pour arriver à un degré de performance élevé dans l'entreprise, il faut une compréhension mutuelle entre le subordonné et son supérieur et un échange de messages permanent.

Parmi les qualités d'un bon chef suggérées par les cadres : l'importance de l'écoute chez le responsable qui l'aide à renforcer le sentiment de sécurité et provoque de la considération chez le subordonné.

" Un bon chef est une personne qui a une capacité d'écoute particulière, il accepte l'avis de l'autre, même s'il est différent du sien"

(Femme, 35 ans, mariée, Cadre SIDER - Annaba)

.. Le chef doit être un bon animateur aussi :

"Ce qui est le plus important pour un chef, c'est sa qualité d'animation de groupe, qui me paraît essentielle"

(Femme 37 ans, divorcée 1 enfant, Cadre Supérieur - Tizi-Ouzou)

Cette expertise et cette qualité d'animation chez le responsable, motivent les subordonnées et satisfait leurs besoins d'estime.

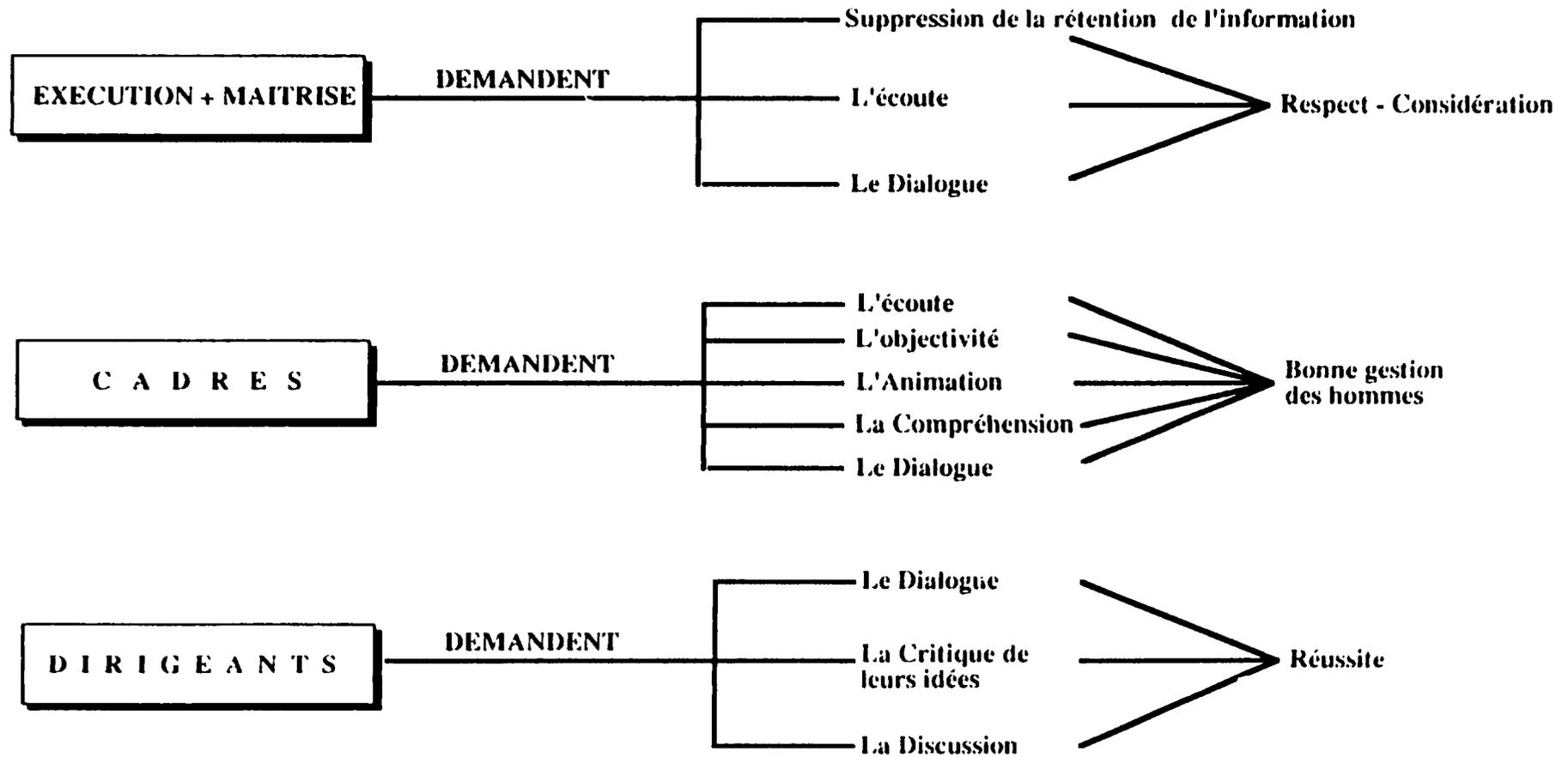
CULTURE ET MANAGEMENT

Certains responsables trouvent dans le dialogue et la participation de tout le monde un degré d'implication qui aide à satisfaire les besoins des subordonnés et contribue à la réussite de l'entreprise :

*"Une boîte à suggestions existe.. Le dialogue est nécessaire pour se convaincre les uns et les autres"
(Homme 45 ans, marié 2 enfants, Directeur régional - Adrar)*

Enfin, cette attente de communication souvent exprimée répond aux besoins de respect et de considération qui sont deux éléments de motivation.

**COMMUNICATION ET CATEGORIES
SOCIO-PROFESSIONNELLES**



LA COMMUNICATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES :

Le mode de communication diffère aussi entre les femmes et les hommes en Algérie.

- **La femme se tait quand les hommes parlent.**
- **Dans certaines régions rurales, les traditions ne permettent pas à la femme de participer à la prise d'une décision ou de la discuter :**

*"Je suis timide, je n'arrive pas à communiquer avec mon responsable actuel"
(Femme 34 ans, mariée 2 enfants, Secrétaire - BCR - Bordj-Menaïel)*

La communication est plus facile entre les femmes :

*".. Si je devais être managé par une femme, je pourrais discuter avec elle et se sera mieux"
(Femme 34 ans, mariée, Secrétaire - BCR - Bordj-Menaïel)*

CULTURE ET MANAGEMENT

La communication est difficile quand il s'agit d'une collaboratrice, car elle est fondée sur la méfiance d'un côté et de la subtilité de l'autre côté :

*"Les relations inter-personnelles sont fondées sur l'hypocrisie dans mon entreprise"
(Femme 35 ans, Cadre Supérieur - Annaba -)*

Une femme responsable est perçue comme un être différent qui doit être respecté. Il faut éviter avec elle le contact et utiliser l'écrit pour la communication :

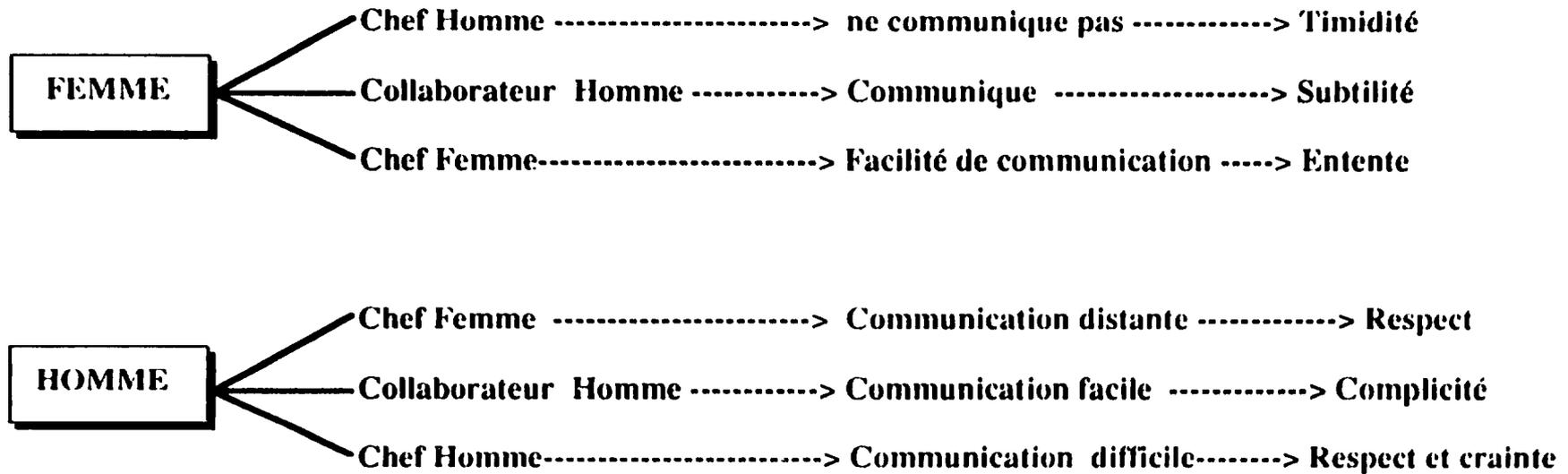
"Je considère mon responsable - femme - comme ma soeur, mais je préfère qu'elle m'explique par écrit, c'est un être sensible et elle ne mérite pas d'être insultée"
(Homme 34 ans, marié 2 enfants Exécution Adrar)

Elle est aussi un bon professionnel, objective et plus efficace:

*"Avec mon responsable actuel-femme-ça se passe bien.
C'est une personne qui est à l'écoute et qui intègre les avis des autres"*
(Femme 35 ans, mariée cadre Supérieur - Annaba)

Elle est appréciée pour son contact facile, sa rigueur, et sa correction.
(cet avis a été partagé par un cadre homme de l'Université de Annaba)

COMMUNICATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



3.3 LA NEGOCIATION ET LA GESTION DES CONFLITS

LA NEGOCIATION

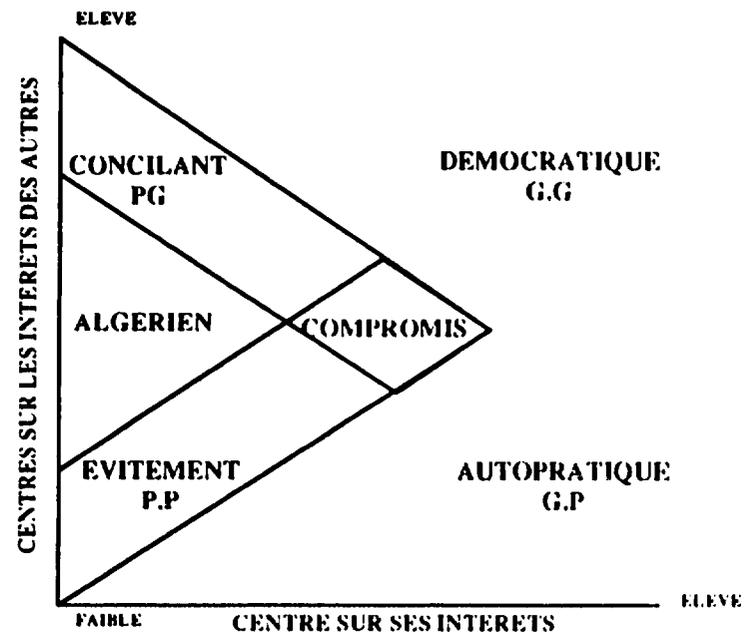
Lorsqu'il y a une action à mener collectivement ou un problème à résoudre, l'art de la négociation va permettre au groupe d'avancer ou de sortir d'une impasse.

Qu'en est-il en Algérie?

Nous allons analyser ce type de relations en prenant l'exemple du cas extrême du conflit.

Comment trouve-t-on une solution?

LES CINQ REACTIONS FACE AUX CONFLITS



. G ---> GAGNANT

. P ---> PERDANT

- L'Algérien transpose dans son entreprise sa vie familiale.
- Il refuse la division, pour cela il essaie d'éviter les conflits.
- Un conflit est perçu d'une manière générale comme quelque chose à éviter :

"Les conflits sont un mal nécessaire. On voudrait avoir une société, une famille. Je voudrais qu'on arrive à sentir nos moments forts ensemble"

(Homme 30 ans, marié 1 enfant - Maîtrise Ghardaïa)

L'Algérien évite les conflits, mais il réclame ses droits et il demande à son entreprise de trouver une solution rapide au problème :

"On essaie d'éviter les conflits. Si un travailleur sent vraiment que ses droits sont violés, il a raison de se manifester et je crois que le rôle de l'Administration est de remédier à ses problèmes avant qu'il y ait un conflit, car il sera comme un virus qui attaquera toute l'entreprise"

(Homme 45 ans, marié 7 enfants, Maîtrise - Ghardaïa)

Il est souhaitable de prévenir le conflit pour éviter une contamination.

L'Algérien s'interroge sur l'origine de ce problème :

*"... Un conflit est dû à une erreur ou à une fausse interprétation"
(Homme 41 ans, marié, 3 enfants, Cadre - Tlemcen)*

.. le manque de collaboration entre les subordonnés et le manque d'implication peuvent mener aussi à un conflit :

*"Mes subordonnés ne s'entraident pas entre eux, ce qui est la preuve d'une mauvaise volonté et d'une absence de collaboration"
(Homme 44 ans, marié, 2 enfants, Dirigeant d'Entreprise -Alger)*

Face à une situation conflictuelle, l'Algérien préfère le compromis.

- Pardonner à l'autre, lui donner lui l'occasion de se rattraper :

"Il faut savoir pardonner les erreurs, même graves. Je préfère excuser, récupérer sauf s'il s'agit d'une erreur de gestion"
(Homme 40 ans, marié, Dirigeant d'Entreprise privée - Adrar)

L'Algérien n'aime pas la sanction. Il ne veut pas causer de malheurs aux autres - il craint les sanctions divines :

"Quand il y a un conflit, entre un responsable et son personnel, on essaie toujours d'arranger les deux parties et d'éviter le conseil de discipline"
(Homme 37 ans, marié 1 enfant, cadre - Bordj-Menaïel)

Le conflit est vécu d'une manière négative et pour le gérer, il faut être très prudent et avoir une forte personnalité.

"Pour gérer les conflits, il faut être souple, intelligent et psychologue"
(Femme 39 ans, mariée 4 enfants, Secrétaire - Béjaïa)

Certains cadres veulent vivre le conflit comme une situation positive. Ils trouvent dans la sanction (positive ou négative) une solution inévitable, mais elle nécessite une concertation et du temps.

*"Pour gérer un conflit, on discute le problème, puis on prend une décision - sanctions - par écrit mais ce qui est remarquable, c'est que la gestion des conflits prends beaucoup de temps et mobilise beaucoup d'énergie".
(Homme 44 ans, marié 2 enfants, Dirigeant d'Entreprise - Alger)*

Toute sanction ne doit altérer en aucune manière les relations inter-personnelles , réactions subjectives - subordonné/chef :

*... "Il ne faut pas qu'il y ait est des dépassements, c'est-à-dire que si quelqu'un fait une bêtise, une erreur, je lui pardonne. J'ai honte, j'ai ceci... Pour cela, moi, je ne suis pas d'accord"
(Homme 63 ans, marié 6 enfants, Artisan - Beni-Yenni)*

Le subordonné est prêt à se sacrifier en donnant raison au chef, pour sauvegarder le consensus du groupe :

*"Quand un subordonné et son chef sont en conflit, on donne toujours raison à son chef, quel que soit le motif.
On a toujours tort. J'ai donc, changé de poste, j'ai dû faire des demandes et des demandes, c'est en changeant de poste
que le conflit a pris fin"*

(Homme 32 ans, marié 2 enfants, Maîtrise - Bordj-Menuïel)

La stratégie de l'Algérien est d'éviter le conflit.

Il ne veut pas sanctionner, car c'est à Dieu de juger et c'est à l'homme d'aider l'autre.

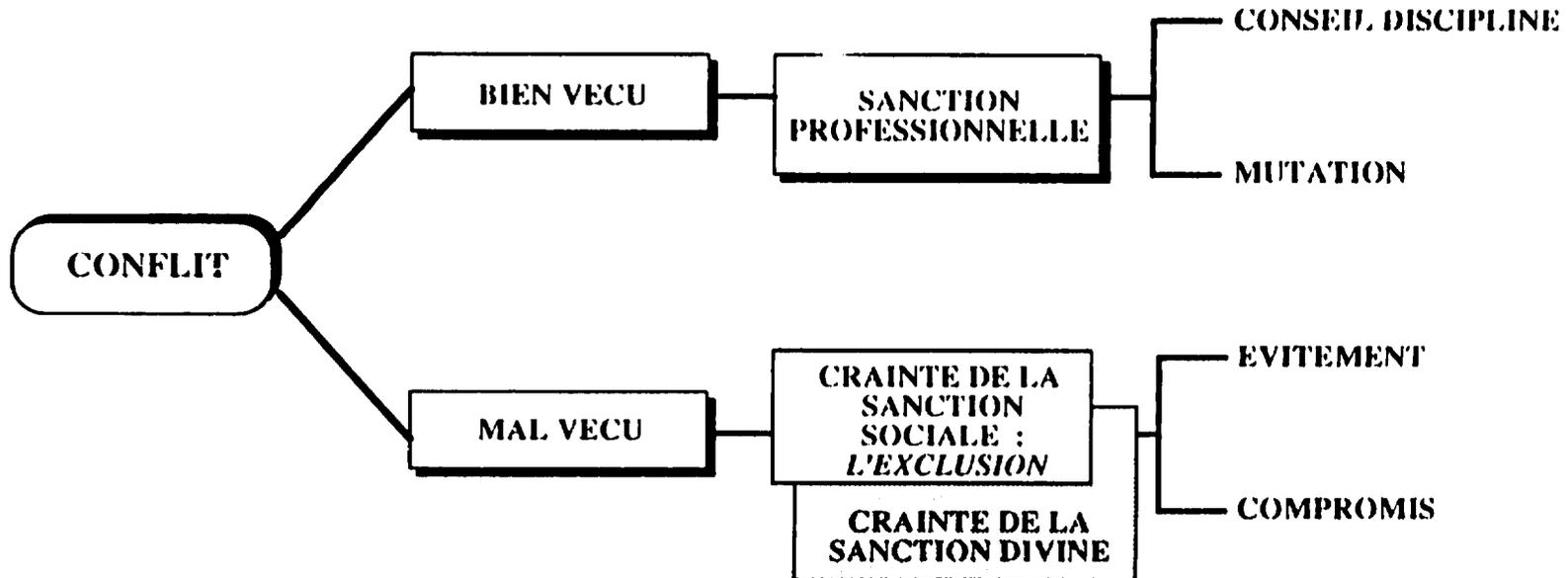
L'écoute peut être un moyen d'éviter l'incompréhension :

*"La capacité d'écoute est l'un des meilleurs moyens d'être juste et de repérer tout ce qui pourrait se terminer en malaise
ou en conflit et de l'éviter"*

(Femme 37 ans, divorcée, Cadre Supérieur - Tizi-Ouzou)

GESTION DES CONFLITS = SYNTHESE

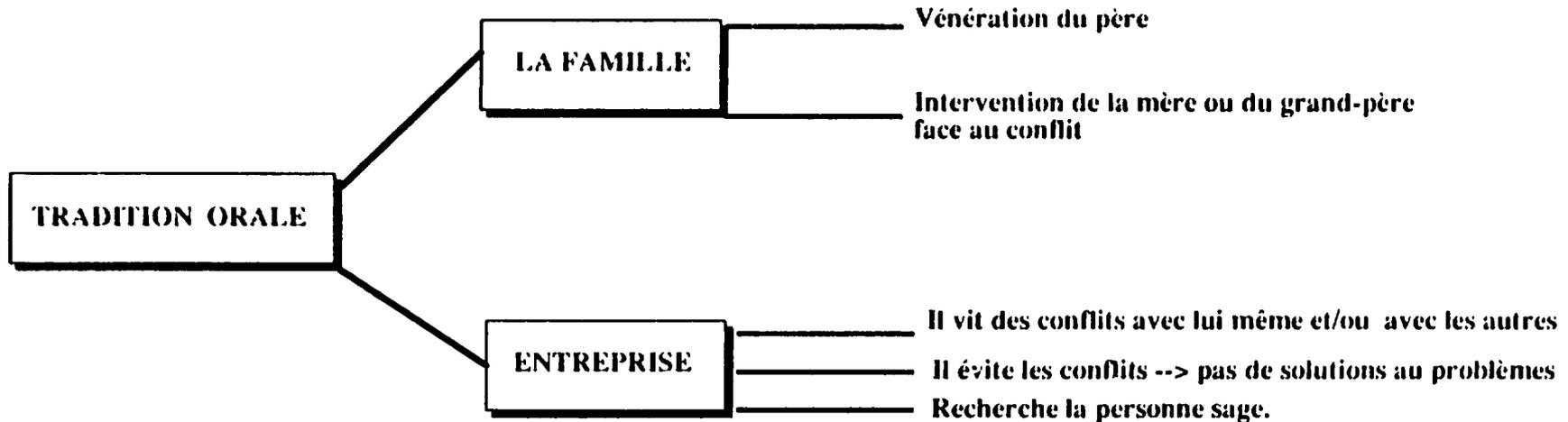
1. LA PERCEPTION DES CONFLITS



GESTION DES CONFLITS = SYNTHESE

2. LE MODE DE SOLUTION

L'ALGERIEN PREFERE LE COMPROMIS , IL EST A LA RECHERCHE DE LA PERSONNE SAGE DANS SON ENTREPRISE

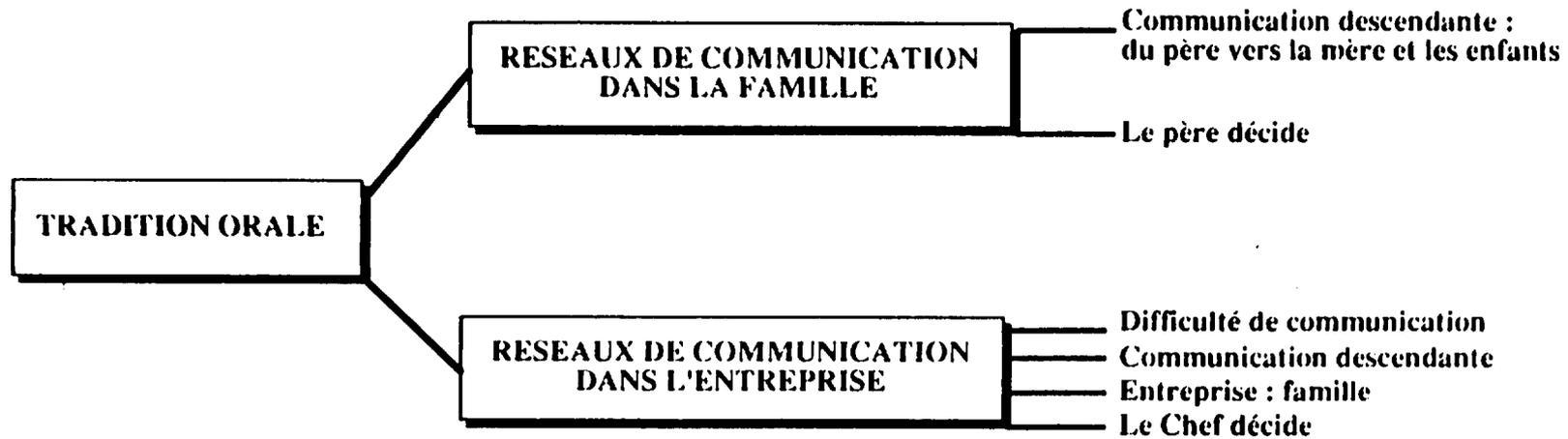


LA COMMUNICATION = SYNTHESE

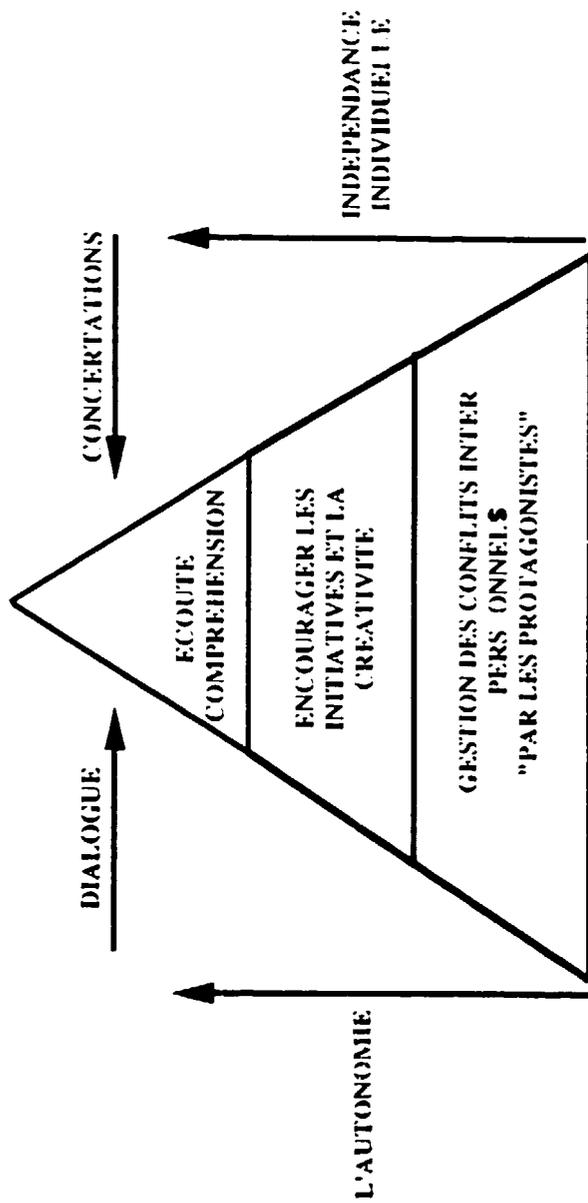
1. LA SITUATION ACTUELLE

**LE MODE DE COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE EST DÉSCENDANT
LE PERSONNEL DOIT RESPECTER LA DÉCISION PRISE PAR LE CHEF (PERE)**

MODE DE COMMUNICATION



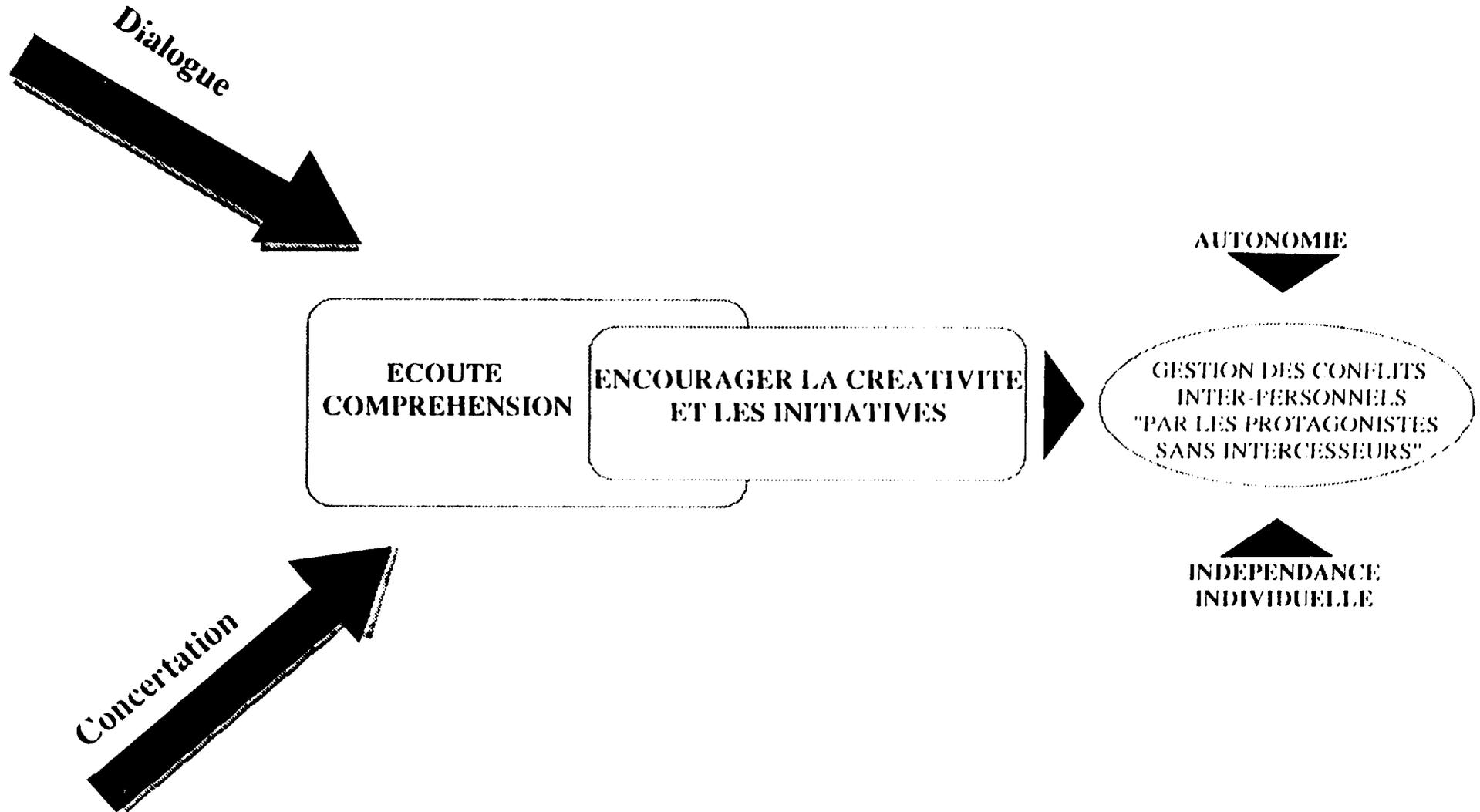
LA COMMUNICATION DOIT STIMULER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU GROUPE TOUT EN FAVORISANT LA CREATIVITE ET L'AUTONOMIE.



Deux valeurs à développer : L'objectivité et le respect de l'autre.

LA COMMUNICATION = SYNTHESE
2. CE VERS QUOI L'ENTREPRISE ALGERIENNE DOIT TENDRE

LA COMMUNICATION DOIT STIMULER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU GROUPE TOUT EN FAVORISANT LA CREATIVITE ET L'AUTONOMIE



DEUX VALEURS A DEVELOPPER : L'OBJECTIVITE ET LE RESPECT DE L'AUTRE

4 LA MOTIVATION DES HOMMES

Poser le problème de la motivation en Algérie des salariés, nous oblige à tenir compte des théories de l'heure dans le monde, leur applicabilité en fonction des différences culturelles existantes.

Les divers éléments recueillis lors de notre étude vont permettre grâce à une analyse comparative de plusieurs thèmes de positionner sur l'échelle de MASLOW (pyramide des besoins) les motivations de l'Algérien dans son environnement de travail.

INTRODUCTION

Incontestablement les choix socio-économiques qui se sont développés après la guerre de libération tant au plan de l'industrialisation visant un équilibre régional en matière d'emploi, qu'au plan de la scolarisation (développement de l'appareil de formation professionnelle et universitaire) qu'au plan de l'habitat avec les différentes dispositions réglementaires (régissant aussi bien la vie civile que professionnelle) ont beaucoup marqué l'environnement de l'Algérien au travail.

Ces choix ont modélisé l'ensemble de nos institutions en institutions bureaucratiques lourdes et figées où l'expression des compétences individuelles trouvaient leur place difficilement.

Malgré ce carcan dans lequel l'individu s'est vu contraint d'évoluer, qu'il soit en milieu professionnel ou social, l'individu, a peut être plus que par le passé, puisé dans son patrimoine culturel pour assurer son existence et se protéger contre "l'agression" dont il a fait l'objet. Aussi nous nous attacherons d'avantage à analyser ses réactions plutôt qu'à procéder à une simple critique du modèle des 25 dernières années.

Les phrases prononcées par les personnes que nous avons interviewées vont nous permettre de décrire ces réactions, de les commenter et de décrire les motivations fondamentales de l'Algérien au travail. Il en résultera, nous l'espérons, un ensemble de recommandations concernant ce qu'il convient de faire et ce qu'il convient d'éviter ; les leviers, sur lesquels il faut agir pour créer un cadre de travail motivant pour tous et propice à une augmentation sensible de la productivité.

La hiérarchie des besoins humains (Cf. M. LAFLAMME " LE MANAGEMENT) Approche systémique)

A.M.MASLOW, affirme qu'il existe une séquence dans le processus motivationnel, c'est-à-dire, que lorsqu'un besoin est satisfait, il ne motive plus le comportement, et qu'un autre besoin émerge et affecte l'organisme jusqu'à sa satisfaction, ainsi de suite, ces besoins se graduent suivant une hiérarchie, un ordre de prédominance allant des besoins physiologiques aux besoins d'actualisation.

En règle générale, un besoin supérieur, n'entre en action que lorsqu'un besoin de niveau inférieur est suffisamment satisfait.

Pyramide(Fig.1)

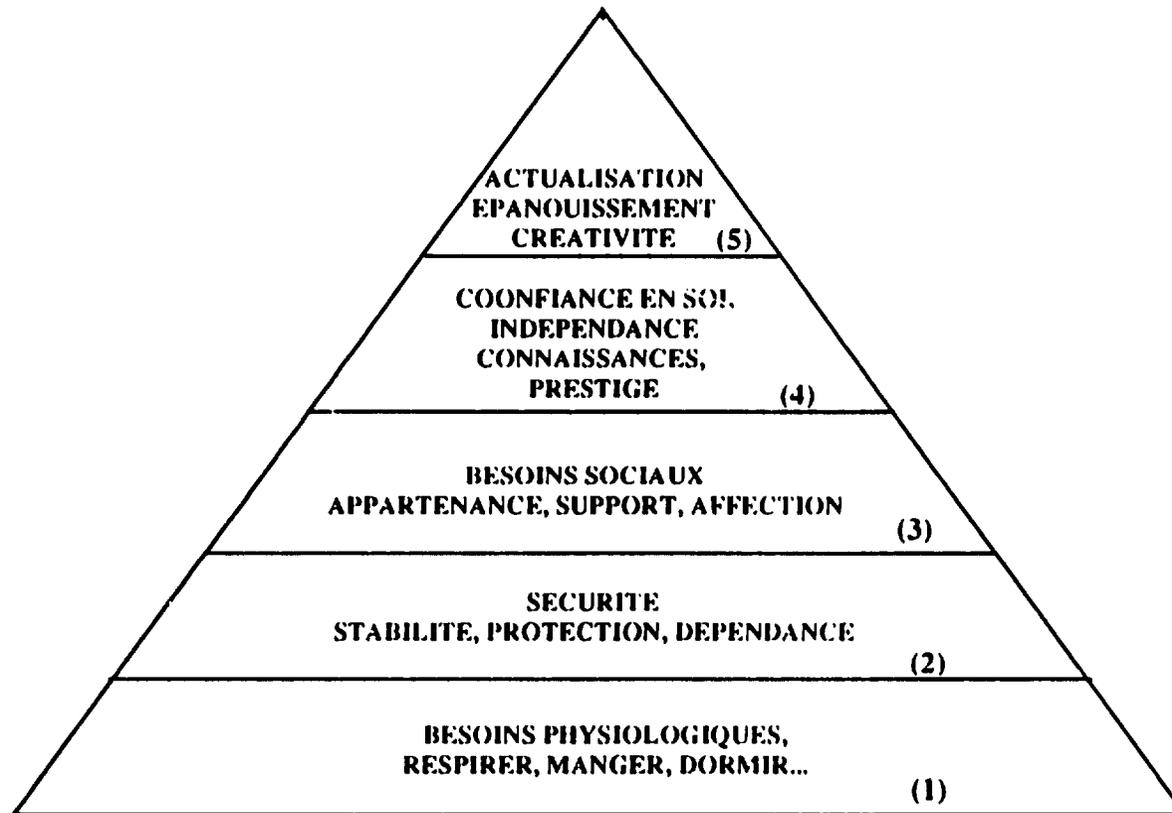


Figure 1 : Hiérarchie des besoins A.MASLOW

La même situation au sein d'une organisation est appréciée différemment par chaque individu. Selon les fonctions exercées, mais aussi selon la personnalité de chacun, les actions varient et produisent des réactions dissemblables.

4.1. LA PERCEPTION DU SALAIRE

Le salaire (argent) est un moyen nécessaire à la satisfaction des besoins physiologiques, mais il n'est pas la source de motivation principale :

*"J'ai besoin d'argent comme tout le monde pour faire vivre mes enfants, mais ce que je veux, c'est surtout réussir..."
(Femme, 40 ans, 6 enfants, autodidacte, Chef d'entreprise privée - ORAN -)*

*"Il m'est arrivé de faire des heures supplémentaires et de ne pas réclamer qu'on me les paye, l'important, c'est de se sentir bien..."
(Homme, 29 ans, marié, 1 enfant, attaché commercial - ORAN)*

Les valeurs culturelles de l'Algérien, favorisent un déplacement vers les besoins supérieurs, ce qui atténue le degré d'insatisfaction des besoins physiologiques.

En fait, deux valeurs culturelles essentielles sont prépondérantes par rapport à l'argent :

- **L'appartenance**
- **La recherche de l'harmonie pour préserver la cohésion du groupe.**

Il peut se faire qu'à un moment donné un travailleur se trouve en conflit face à deux valeurs culturelles, qui sont aussi importantes, l'une que l'autre. Dans ce cas, l'une des deux va l'emporter sur l'autre :

Dans cet ensemble, c'est bien la valeur de vie communautaire, d'appartenance à un groupe qui l'a emporté sur la valeur de masculinité, de l'obligation de s'imposer aux autres :

"L'argent peut-être en deuxième place après l'ambiance, j'ai eu à quitter des postes bien rémunérés parce que l'ambiance était invivable"

(Homme, Cadre, 40 ans, marié, 1 enfant, Entreprise Nationale - Tizi-Ouzou)

"Même si je n'ai pas un bon salaire, je travaille, j'aime mon travail"
(Homme, 23 ans, célibataire, offshetiste, Entreprise Nationale - Alger)

Même si l'argent est considéré comme étant indispensable pour vivre, le fait d'en avoir beaucoup est perçu comme étant cause de problèmes :

"Quand on a de l'argent, c'est l'origine des soucis. C'est comme une pelote de laine"...
(Homme, 43 ans, Marié 6 enfants, Cade- EPPP- Berriane.)

L'adage populaire suivant le souligne " L'argent souille la vie d'un être".

"Les gens quand ils gagnent de l'argent, ils changent. Ils n'ont plus avec vous les mêmes relations, ils ne vous connaissent plus"...
(Homme, 29 ans, marié, 1 enfant, attaché commercial - ORAN.)

CULTURE ET MANAGEMENT

Dans la situation actuelle, le salaire donne néanmoins l'assurance de pouvoir faire vivre sa famille.

"Les salaires ne sont pas équitables, les ouvriers et tout le monde n'ont pas un salaire qui convient pour bien vivre, les salaires sont insuffisants".

(Homme, 37 ans, marié, 1 enfant, Cadre, Entreprise Nationale, Tizi-Ouzou)

Malgré l'inadéquation des niveaux de salaire due à la baisse constante du pouvoir d'achat : le salaire (moyen) perçu est vécu comme le passage obligé pour satisfaire les besoins physiologiques et de sécurité ; néanmoins, les aspirations de l'individu algérien vont au-delà des besoins élémentaires :

"Ce n'est pas seulement l'argent qui peut me motiver (dans mon travail). On a augmenté les salaires dans mon entreprise et la production a chuté paradoxalement.

Donc il y a d'autres sources de motivations qui sont absentes. Pour moi, la motivation, c'est la considération qu'on accorde au travail, c'est l'équité, au niveau de la rémunération et c'est l'élimination des incohérences..."

(Femme, 35 ans, mariée, Cadre Supérieur, Entreprise Nationale - Annaba)

CULTURE ET MANAGEMENT

Trois autres motivations apparaissent ensuite, qui quelques fois peuvent prendre le pas sur la seule rémunération :

- 1. Le besoin de développement des connaissances apparaît comme un élément de motivation important pour l'Algérien.**
- 2. L'appartenance à un "groupe" est un besoin aussi fortement ressenti et recherché.**
- 3. Le besoin d'être reconnu, semble être une autre "source de motivation " importante.**
- 4. L'Algérien recherche par ailleurs une certaine stabilité d'emploi**

4.2 LE BESOIN D'APPARTENANCE

L'ambiance de travail, la recherche du travail en équipe, la fierté de travailler au sein d'une entreprise ayant une forte image valorisée, n'est autre qu'un besoin social d'appartenance fortement marqué par un mode de vie communautaire, constamment présent en Algérie et caractérisé par un modèle de famille élargie (tribu, village, clan, djemâa etc...)

Les apports du "groupe" tels que perçus par l'éventail des interviewés révèle que ce besoin social d'appartenance à un groupe se traduit par le désir de relations affectives avec les autres membres du ou des groupes¹.
C'est-à-dire d'être accepté par ses collègues, de donner et de recevoir amitié et amour.

Il nous semble, que ce besoin soit clairement exprimé.

Toutefois, nous noterons des variantes, dues principalement au fait qu'une même situation au sein d'une organisation est appréciée différemment par chaque individu selon les fonctions exercées (statut/rôle), mais aussi selon la personnalité de chacun (hérédité, modèle éducatif etc...) que l'on peut illustrer par les opinions significatives suivantes :

¹ *Groupe : équipe, structure, entreprise*

LA TAILLE DE L'ENTREPRISE :

Une dimension réduite peut répondre au besoin d'appartenance.

Il semble que la petite entreprise, les petites unités favorisant la proximité, apportent à l'individu une certaine sécurité :

" Dans une petite unité on se sent en sécurité. Les relations sont plus chaleureuses, plus humaines "
(Homme, 43 ans, marié, 4 enfants, Cadre EPTP - Berriane)

LES RELATIONS AFFECTIVES :

Les relations qui se tissent lors de diverses situations que procure la vie professionnelle sont autant d'éléments de motivation qu'elles sont basées sur la compréhension, la confiance et l'amitié :

" Je trouve que travailler, avec un ami, c'est un moyen motivant "
(Homme, 46 ans, marié, 7 enfants, chef de chantier, Entreprise Nationale TP - Adrar)

PROJECTION DES INTER-RELATIONS FAMILIALES SUR LES INTER-RELATIONS PROFESSIONNELLES

Les inter-relations familiales créent chez l'individu un sentiment de bien-être qu'il voudrait voir reconstituer dans son milieu professionnel qu'il s'agisse de l'amour, de l'amitié de la solidarité, ou de la générosité.

Quand ces conditions sont réunies, elles peuvent rendre l'individu performant :

"Travailler dans l'harmonie, aimer pour les autres ce l'on aime pour soi, avoir un personnel qui s'entraide, qui vive en famille, cela se répercute sur le travail".

(Homme, 47 ans, marié, 9 enfants, T.S Entreprise Nationale - Tizi-Ouzou.)

L'EMULATION :

Le groupe, permet également à l'individu de se mesurer et d'en retirer des satisfactions :

"Moi, je préfère travailler en équipe, car il y a concurrence et je pense que l'on travaille plus..."

(Femme, 35 ans, mariée, Cadre supérieur, Entreprise Nationale - Annaba)

FIERTE DE FAIRE PARTIE INTEGRANTE D'UNE ENTREPRISE ET DE S'Y IDENTIFIER

"L'intégration - appropriation" satisfait au besoin d'appartenance.

L'entreprise doit concentrer ses efforts pour réussir l'intégration des individus :

"Par mon travail, je souhaite contribuer à faire de l'entreprise quelque chose de performant, ne pas avoir honte de dire, je travaille dans telle entreprise..."

(1 femme, 35 ans, Cadre supérieur, Entreprise Nationale - Annaba.)

"L'essentiel pour moi est d'avoir un travail qui me plaît, de sentir que j'apporte quelque chose à la société. Ce qui est important, c'est de pouvoir s'entraider, coopérer, former une équipe".

(Homme, 29 ans, marié, 1 enfant, attaché commercial - ORAN)

La satisfaction du besoin d'appartenance stimule le sentiment de fierté et de solidarité nécessaire au développement et à la pérennité de l'organisation.

Malgré les baisses du pouvoir d'achat qui ont pu se produire progressivement en Algérie à la différence de l'Europe et des États-Unis (qui sont des civilisations individualistes), le travail en groupe (équipe, structure, entreprise) apporte à l'individu l'estime et le réconfort qu'il recherche, en fait un certain équilibre :

"Ce qui m'encourage et me satisfait, c'est le milieu, l'entreprise, mon rendement, ce que je fais pour cette entreprise, s'il y a vraiment de la production matérielle ou autre. Ce que je produis ou j'aide à produire ou pas..."
(Homme, 32 ans, célibataire, fonction publique, universitaire - Oued-Souf)

Même si son salaire ne lui permet pas de satisfaire ses besoins de base, dans leur totalité (besoin de repos, de nourriture, d'avoir un logement etc...) on peut penser que ces besoins fondamentaux vont dominer l'organisme de l'individu et ne laisser aucune place aux autres besoins... Ils n'en est rien puisque l'on voit apparaître aussi un autre besoin :

4.3 BESOIN DE DEVELOPPER SES CONNAISSANCES

Le besoin de développer son potentiel, d'actualisation d'évolution dans un métier (correspondant dans la hiérarchie des besoins de MASLOW au besoin de réalisation) est fortement ressenti :

*" ce qui est fondamental, c'est l'apprentissage du métier, ce n'est pas l'argent "
(Homme, 32 ans, célibataire, bijoutier-artisan) Beni-Yenni.)*

Trois hypothèses peuvent éventuellement expliquer ce besoin de développement des connaissances :

L'ARTISANAT...

Bien que les faits historiques nous aient prouvé qu'en Algérie le secteur primaire (économie agro-pastorale) a prédominé durant des siècles, il n'en demeure pas moins que l'artisanat, avec l'existence de certains métiers² ont eux aussi eu des effets sur les comportements des individus.³

La maîtrise d'un métier permettait à l'individu algérien de conforter sa position dans le groupe social au sein duquel il évoluait, c'est-à-dire par :

- Le respect des autres membres du groupe pour ses compétences.
- La pérennité que la maîtrise d'un savoir et d'un savoir-faire induisait.
- La notoriété

² *Métiers : menuiserie, ébénisterie, ferronnerie, poterie, tissage, bijouterie*

³ *Le patronyme de certaines familles n'était rien d'autre que la signification de celui qui réalisait tel ou tel produit ex : HADDAD, NEK-KACH, en l'occurrence l'appartenance à un corps de métier.*

Beaucoup de noms, ont subi des erreurs de transcription durant la guerre de libération.

L'IMPACT DE L'ISLAM...

Plusieurs versets du Coran concernent le "savoir", l'acquisition de connaissances, par lesquels Dieu recommande et invite les croyants à rechercher le savoir, et parfaire leurs connaissances.

La pratique de la religion musulmane insiste et encourage à développer le savoir. C'est le développement de ce savoir qui permet aux croyants de se rapprocher toujours de la religion.

Le premier verset du Coran en est la preuve parfaite :

- Sorate "El Alaq" "la conjonction" (Sanguine) Verset de 1 à 5

"Lis, de par le nom de ton Seigneur, qui a créé !
Qui a créé l'homme d'une jonction (Sanguine) !
Lis, car ton Seigneur est très généreux !
Il a enseigné par le Calame ;
Il a enseigné à l'homme ce qu'il ne savait pas".

Ainsi que :

- Sorate "Az-Zummar" "les groupes" verset 9

"Et quoi ! celui qui, aux heures de la nuit, ce livre à l'adoration, (tantôt) prosterné (tantôt) debout, prenant garde à la vie future et espérant la miséricorde de son seigneur ... (Prophète), demande :

"Ceux qui savent et ceux qui ne savent pas sont pas sont -ils égaux ?" (Mais) seuls les hommes intelligents réfléchissent).

- Hadith(s) du prophète

"... Les savants sont les héritiers du prophète..."

"...Recherchez le savoir, même s'il faut aller jusqu'en Chine".../...

Dans son ouvrage : "l'Islam et la morale des sexes" Dr. Ahmed AROUA Chapitre 4 "l'instruction et la culture" développe à propos de la connaissance : " ...L'instruction est plus qu'un droit, c'est un devoir pour tout musulman, sans distinction de sexe. Cette prescription est liée à la place fondamentale que la connaissance occupe dans l'Islam. La science est inséparable de la foi : - on ne saurait comparer ceux qui savent et ceux qui ne savent pas - Coran 9/XXX IX - ceux qui craignent Dieu, ce sont les savants - Coran 2/XXX.

"... Cette connaissance du monde n'est pas d'ordre spéculatif, mais essentiellement utilitaire dans la mesure où elle est liée à l'exigence de promotion de l'homme dans le rôle qui lui est assigné dans sa vie terrestre..."

On peut penser que la foi en cette religion a déterminé des règles de conduite et des modes de pensées chez les individus durant plusieurs générations.

Par ailleurs, une troisième hypothèse peut probablement expliquer ce besoin :

UNE PROJECTION PARENTALE ...

les parents ont transféré sur leurs enfants leurs besoins de savoir :

Le besoin de connaissances, d'actualisation peut puiser sa signification au niveau des comportements des parents vis-à-vis de leurs enfants, transmis par le modèle éducatif.

En effet, privés des bienfaits d'une scolarisation, marqués par l'environnement historique (occupation coloniale) et conditionnés par la vie dure de l'époque, les parents avaient conscience de leur état d'infériorité, car il était clair que durant cette période, posséder un savoir, était signe de puissance.

Cet état, a fait naître chez les parents une ardeur de voir réaliser par leurs enfants ce qui leur était indéniablement refusé, vu les circonstances, c'est à dire :

L'acquisition et la maîtrise d'un savoir pour être valorisés.

C'est peut-être, à cause de cela, qu'encore récemment, on a vu certains parents (père gronder) leurs enfants quand ceux-ci refusaient de fréquenter l'école et pour les obliger à y retourner avaient souvent recours au bâton...

CULTURE ET MANAGEMENT

Ce que l'on peut retenir des phrases illustratives qui vont suivre c'est que ce besoin naît et se développe à l'occasion de situations que l'individu vit au courant de son quotidien, à travers différentes expériences positives que lui procure l'**accomplissement même de sa tâche** :

Les phrases suivantes nous ont paru révélatrices de ce besoin :

"Une satisfaction personnelle dans mon travail, c'est la formation, la recherche, créer une équipe de recherche qui tourne bien".

(Homme, 36 ans, marié, 3 enfants, Docteur, Aurès - Aïn-Touta - Batna)

Ce besoin de connaissances est perçu comme une nécessité, un moyen de performance dans la vie professionnelle. Cependant, il ne doit pas être le seul élément pour accéder à un poste de responsabilité:

"J'ai besoin de ma vie professionnelle, mais je n'ai pas besoin d'être forcément responsable ou d'avoir un titre, j'ai besoin de me réaliser au minimum dans l'échange, dans l'évolution".

(Femme, 37 ans, divorcée, 1 enfant, Cadre supérieur, Entreprise Nationale - Tizi-Ouzou)

CULTURE ET MANAGEMENT

Ce besoin de développer ses connaissances, d'acquérir de nouvelles connaissances est considéré comme la condition sine qua non pour que l'agent dans son milieu professionnel puisse atteindre un niveau de créativité.

Il est également perçu comme "**un élément moteur**" pour atteindre un niveau de professionnalisme plus aigu pour certaines activités, comme nous l'indique les phrases suivantes :

"Ma vie professionnelle m'apporte des connaissances, de l'expérience. Elle me permet de vivre, de découvrir des choses, des machines et on peut développer des choses..."

(Homme 36 ans, marié, 3 enfants, Chef comptable -CNEP - Béni-Douala)

De même de l'avis de ce journaliste :

" Si j'arrive un jour à être un bon reporter, si j'arrive à un niveau d'éthique très élevé, et si j'arrive à réaliser du travail utile, c'est cela mon ambition au-delà de cela c'est ma fin... tout le reste est secondaire...

(Homme 29 ans, marié, sans enfants, journaliste, poste écrite - Béjaïa)

"J'attends de ma vie professionnelle, d'apprendre plus"

(Homme 23 ans, célibataire, juriste, Entreprise Nationale - Alger)

Ce besoin est exprimé aussi bien par la ligne hiérarchique que par les subordonnés...

On peut noter que les responsables ont conscience du rôle qu'ils doivent jouer dans le processus d'apprentissage d'un métier et de transmission de connaissances vis-à-vis de leur personnel et qu'ils gagneraient à l'appliquer et à le généraliser afin d'atteindre le niveau de performance souhaité :

"Les travailleurs ont besoin d'être orientés, suivis, formés pour obtenir, des gains de productivité"
(Homme, marié, Directeur régional BADR)

"Je pense que mes subordonnés attendent de moi des orientations et un transfert de connaissances et d'expériences"
(Homme 40 ans, Cadre, marié, 1 enfant - Tizi-Ouzou.)

"Je choisirai l'enseignement pour apporter un plus aux élèves, pour laisser quelque chose, donner aux autres ce que je suis."

C'est ça qui est bien..."

(Homme 37 ans, marié, 1 enfant, Cadre, Entreprise Nationale - Bordj-Menaïl)

Cependant, il semble que ce besoin de développement concerne la formation théorique de l'avis des cadres, plutôt que la formation pratique.

La formation pratique, l'expérience par rapport au métier est un besoin ressenti au niveau des groupes socio-professionnels comme la maîtrise et le personnel d'exécution.

On est en présence d'une situation paradoxale où l'entreprise algérienne doit veiller à la fois à l'intégration harmonieuse des individus au groupe (motivation collective) et agir sur des éléments de valorisation des compétences individuelles (motivation individuelle). C'est probablement le fait d'une société en transition.

4.4 BESOIN DE CONSIDERATION

Par ailleurs une autre tendance se dégage de notre étude :

Le besoin de considération qui se rapporte à la réputation, c'est-à-dire le besoin de statut social, d'estime et de respect de ses semblables . L'expression "Si Flen" est assez répandue.

L'individu recherchera la norme. Il épousera un certain conformisme au sein du groupe, car le groupe est plus sensible au statut à savoir :
" ce que l'on est " est préféré à " ce que l'on fait " .

Cependant ce besoin s'exprime sous différentes formes comme on peut le constater, certains individus le réclament comme droit à l'erreur face au groupe où l'on préférera le pardon à la décision coercitive :

"Je préfère l'entreprise privée car on encourage le travailleur, on le considère, on l'aide dans les moments difficiles et on lui pardonne"...

(Homme 30 ans, célibataire, aide comptable, hôtellerie privée - Batna)

CULTURE ET MANAGEMENT

Alors que ce commerçant et ce cadre supérieur assoient ce besoin de considération sur la réputation :

" Je suis un commerçant, je recherche le bien-être de la population et de la localité, et pas seulement le gain"

(Homme, Directeur régional - BADR - Laghouat)

"Les travailleurs de la production (maîtrise, exécution) ont souvent des revenus annexes, un cadre supérieur ne peut pas se le permettre..."

(Femme, 37 ans, divorcée, 1 enfant, Cadre supérieur - Tizi-Ouzou)

Par contre, le besoin de considération qui naît du respect que l'on a de l'autre et que l'on veut pour soi, doit être une règle que l'on applique tous les jours avec tout un chacun nous dit cette mère de famille :

CULTURE ET MANAGEMENT

"Je donne à chacun respect et considération ()"
(Femme 46 ans, mariée, 4 enfants, secrétaire de Direction, Entreprise Nationale - Béjaïa)

Le statut de l'individu (cadre) détermine un certain respect et une considération que certains individus veulent préserver parce qu'ils souhaitent se différencier des autres. Conscient, le cadre par ses comportements va prolonger cela (par l'image qu'il a de lui-même) jusqu'à l'extérieur de son lieu de travail.

Ce besoin d'être reconnu, d'être estimé n'est autre qu'un besoin d'estime de soi : c'est-à-dire la perception que l'individu a de lui-même comme compétent ou pas (qui résulte du sentiment que les autres vous jugent ainsi...).

BOURDIEU décrit dans son ouvrage "Sociologie de l'Algérie" Page 23) "l'attitude de l'individu à l'égard de la collectivité : l'adhésion aux injonctions du groupe est assurée par le sentiment de solidarité indissociable du sentiment de fraternité vécue, sentiment de n'exister que dans et par le groupe : ainsi, poursuit BOURDIEU,... *"Le groupe ne connaît en réalité d'autre code que celui de l'honneur ; d'autre tribunal que celui de l'opinion publique"*. (exp. Kabyle : la *tajmaïth* - *Djemâa* : où toutes les familles sont représentées, incarne cette opinion dont elle éprouve et exprime les valeurs et les sentiments).

Le châtime^{nt} le plus redouté est la mise à l'index. Ceux qui en sont frappés sont exclus du conseil et de toutes activités communes, de sorte qu'elle équivaut à une mise à mort symbolique. C'est donc le sentiment, honneur, ou équité qui est appliqué au particulier.

Il est évident que les principes qui gouvernaient l'organisation sociale traditionnelle ou villageoise ont marqué l'attachement organique de l'individu à la communauté : des valeurs fondamentales transmises par une tradition indiscutée étaient admises de tous, il n'y avait pas lieu de les justifier, de les prouver ou de les imposer.

Ce besoin de considération, peut semble-t-il trouver sa source au niveau de ce fait sociologique : que l'on peut résumer ainsi : pour échapper au phénomène d'exclusion" par le groupe, l'individu (et sa famille) va adopter des comportements (dans ses actes quotidiens⁴) qui seront admis de tous mais plus encore recherchés par tous, basés sur le respect et la confiance qui conforteront ce besoin de considération :

*"Moi je voudrais créer des emplois, avoir la liberté de créer et être reconnu"
(Homme 29 ans, marié, 1 enfant, attaché commercial - ORAN)*

*"Dans mon travail, le plus grand avantage que je peux avoir , c'est la reconnaissance des autres..."
(Homme 31 ans, marié, Ingénieur - Béni-Izguen - Ghardaïa)*

4 Alliance avec des familles notoires - oeuvres charitables (Islam) - dons - participation à la gestion de certains conflits.

Le mode de communication peut satisfaire le besoin de considération :

par les contacts inter-individuels qu'ils soient gestuels ou verbaux qui existent au sein d'un groupe.

Etre écouté, pouvoir s'exprimer est un élément de motivation en Algérie.

Le fait de s'exprimer, d'afficher ses idées, de favoriser les échanges, est plus motivant qu'une augmentation de salaire : la phrase suivante d'un journaliste interviewé nous l'indique :

"La liberté d'opinion, la liberté d'exercer son métier : "journaliste", d'écrire est davantage motivante. D'ailleurs avec plus d'argent, quand on est bloqué on ne peut pas parler, on ne peut pas écrire, on ne s'exprime pas. Ce n'est pas possible..."
(Journaliste)

CULTURE ET MANAGEMENT

Du même, un responsable d'une entreprise nationale nous le confirme :

*"J'encourage mes collaborateurs à discuter mes idées, mes orientations. J'en fais une condition de réussite..."
(Homme 40 ans, marié, 1 enfant, cadre ENIEM, Tizi-Ouzou.)*

"La satisfaction du besoin de considération se réalise à l'occasion de diverses situations professionnelles, entre autre les échanges, les contacts des uns et des autres (au sein d'un groupe) quand ils sont maintenus et entretenus.
Le besoin des individus d'être continuellement informés est ainsi favorisé par le flux des informations qui circulent."
(cf : E.T.Hall "LA DANSE DE LA VIE, Page 62, "LES INDIVIDUS POLYCHRONES")

L'IMPACT DES RITUELS...

Un outil : la réunion peut renforcer l'esprit de groupe et favoriser les contacts inter-individuels :

"Les réunions de travail, à l'occasion de mises au point régulières ... C'est pour maintenir l'esprit d'équipe dans l'entreprise. L'animation peut être confiée à un collaborateur pour lui apprendre à s'impliquer..."
(Homme 43 ans, marié, Ingénieur - Ghardaïa)

La réunion est utile et indispensable si elle répond aux attentes de chacun. - si les objectifs sont fixés et qu'ils sont connus et partagés par tous :

"... Les réunions sont préparées quotidiennement suivant un sujet et un objectif à atteindre "
(Homme 50 ans, marié 4 enfants, Directeur - Tlemcen)

Sinon certains membres du groupe peuvent vivre la réunion de manière passive :

"Je n'ai jamais aimé les réunions et surtout quand elles n'ont pas un objectif bien précis"...
(Femme 35 ans, mariée, Cadre, Sider - Annaba)

"Je suis contre les réunions, je préfère traiter tous les jours avec chacun..."
(Homme 35 ans, Directeur d'agence banque - Adrar)

La réunion par son côté rituel renforce la cohésion du groupe et l'appartenance, c'est un outil qui gagnerait à être mieux utilisé.

- La réunion est vécue d'une façon négative.
- C'est tout de même un outil exceptionnel qui doit être revalorisé à condition qu'elle soit bien préparée, bien animée.

4.5 LE BESOIN DE STABILITE ET DE SECURITE

Une autre tendance a encore également émergé des données recueillies : les Algériens recherchent nous semble-t-il la stabilité dans l'entreprise et souhaitent y rester pour y faire carrière.

Comme on a pu le constater précédemment, même si les besoins physiologiques n'étaient pas satisfaits en majorité, d'autres besoins comme celui de sécurité, apparaissent avec une intensité suffisante.

Il ne diffère pas des autres besoins physiologiques de part sa nature et son contenu, mais il implique une réalisation, une atteinte **dans un horizon temporel beaucoup plus vaste** durant lequel chaque individu, veut s'assurer que ses besoins fondamentaux pourront être satisfaits :

"Le travail représente la sécurité pour moi"

(Homme 46 ans, marié 7 enfants, chef de chantier TP - Adrar)

CULTURE ET MANAGEMENT

Cette motivation de stabilité dans le travail est d'autant plus marquée qu'elle est juxtaposée au besoin d'appartenance (souvent fortement ressenti), mais aussi au besoin d'actualisation et de développement :

"Si je devais gagner le double, je réfléchirai d'abord, ici, j'ai un acquis... la tranquillité, ailleurs je ne sais pas ce qui m'arriverait, même si je gagne plus..."
(Homme, marié, Directeur BADR - Adrar)

Toutefois, on peut noter quelques exceptions :

"Si j'ai quitté mon ancienne entreprise, ce n'est pas à cause du salaire, c'était pour me rapprocher de chez moi..."
(Homme, 37 ans, 1 enfant, CA, Entreprise Nationale - Bordj-Menaïel.)

CULTURE ET MANAGEMENT

Ainsi, fortement imprégné par sa vie communautaire, s'il en est privé par la distance géographique trop grande (lieu de travail - famille), l'individu peut être contraint face à des tiraillements de faire un choix, même au détriment de sa carrière.

Ce type de comportement nous permet de saisir au moins l'une des causes, qui peuvent aller à l'encontre de cette stabilité.

Il doit exister d'autres tendances...

Cependant, celles qui nous ont paru les plus significatives sont celles qui ont été développées .

Celles-ci, peuvent permettre à la ligne hiérarchique de procéder à des adaptations afin de rendre plus performante l'entreprise algérienne (cf.figure 2)

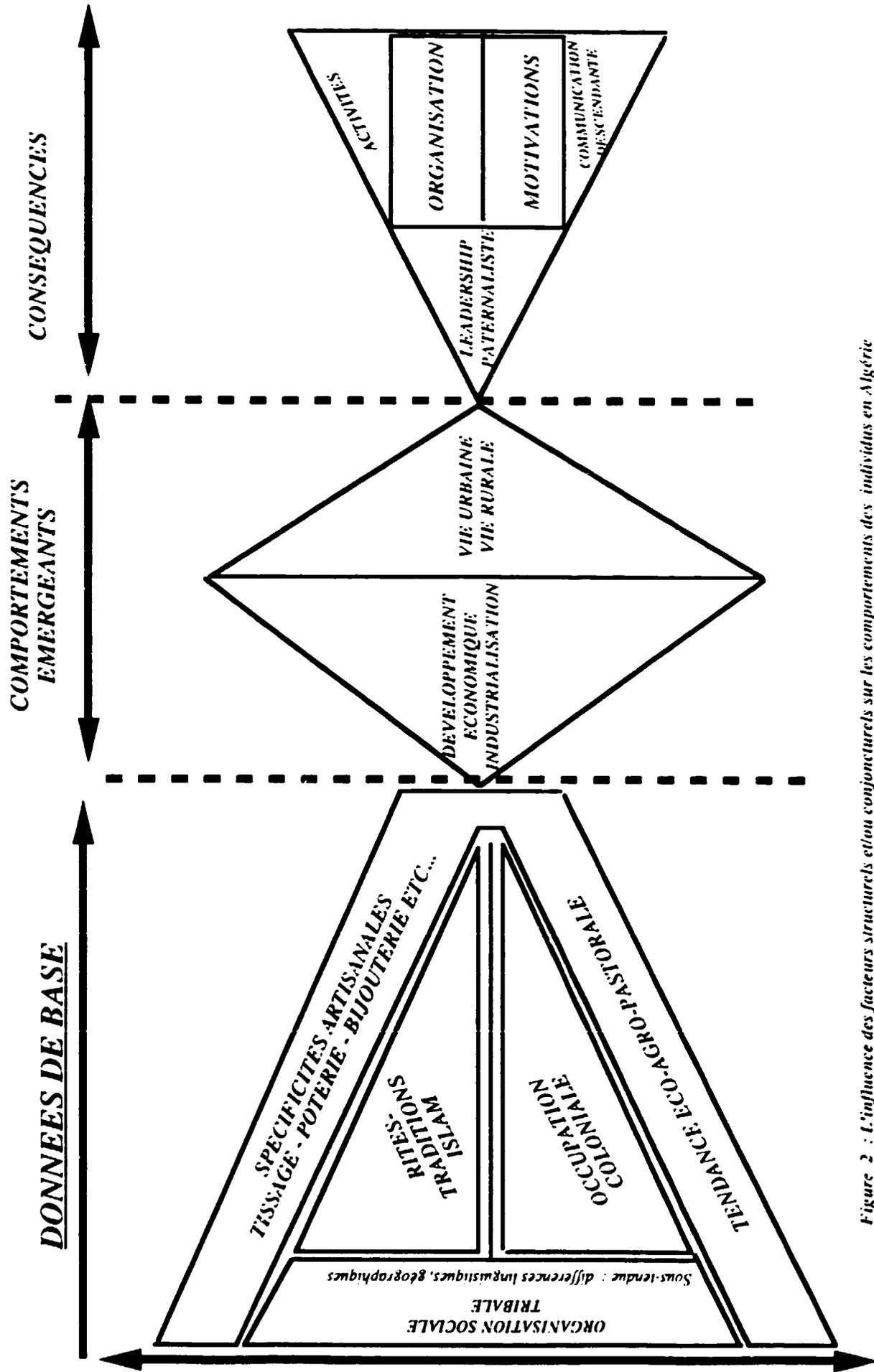


Figure 2 : L'influence des facteurs structurels et/ou conjoncturels sur les comportements des individus en Algérie

CONCLUSION

La pyramide hiérarchique de A.MASLOW ne correspond pas totalement à la réalité algérienne. En effet, cette hiérarchie des besoins, représentée par une pyramide se trouve quelque peu modifiée par les différents éléments recueillis au cours de notre étude.

Nous retiendrons les principales motivations individuelles suivantes en Algérie relèvent :

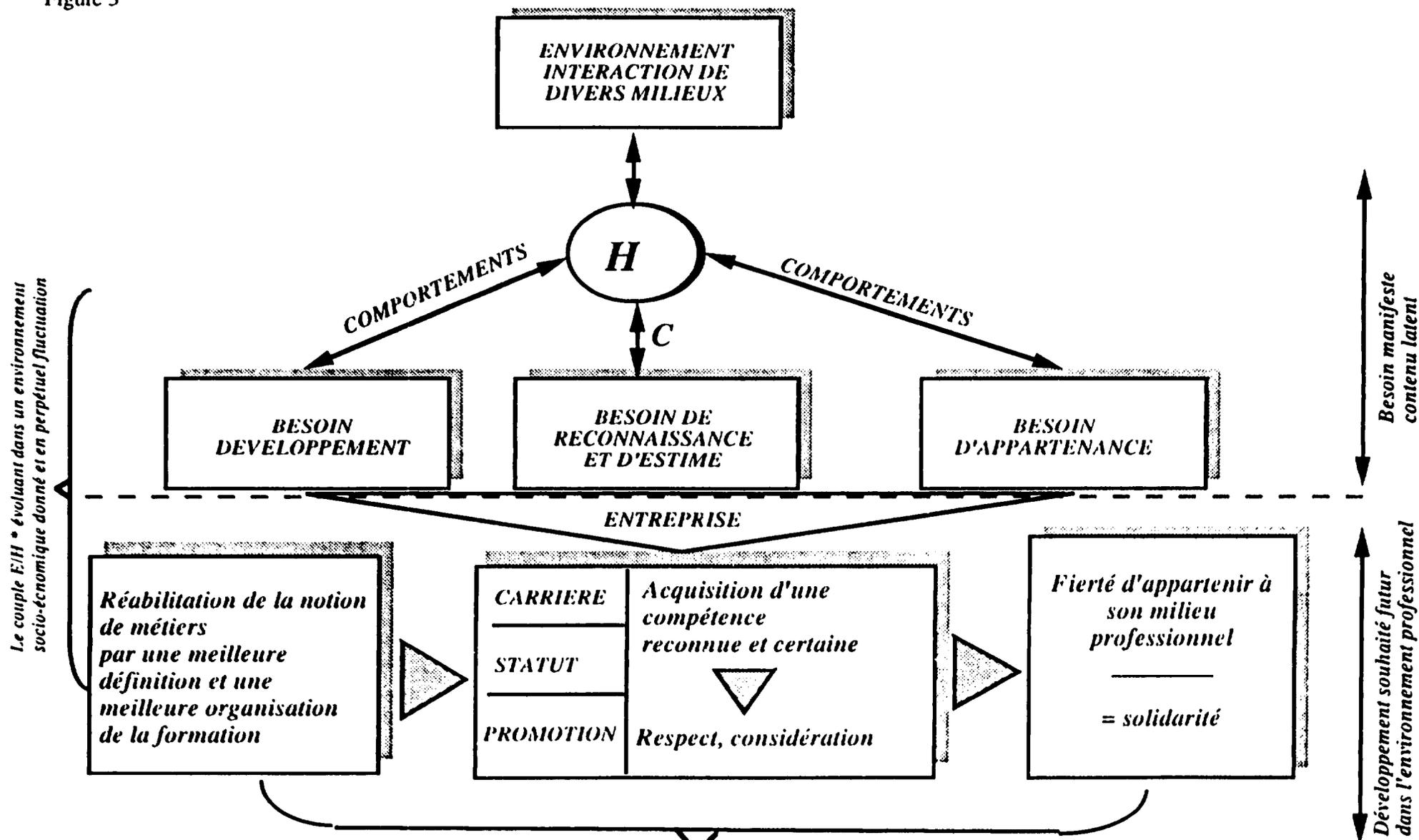
- **Le besoin d'appartenance**
- **Le besoin d'actualisation**
- **Le besoin de considération**

Bien que le salaire ne réponde pas totalement aux besoins physiologiques, il procure cependant une certaine sécurité et par la-même une stabilité.

Le besoin d'autonomie qui est en fait le prolongement naturel du besoin de développement ne paraît pas être un levier essentiel dans la motivation des Algériens (dépendance sociologique très forte - méfiance à l'égard des postes de responsabilité - confiance en soi insuffisante...)

Au stade actuel, de notre étude, cette tendance doit être considérée avec réserve et constitue un axe de recherche prioritaire pour la phase quantitative.

Figure 3



Ces éléments peuvent déterminer les futurs axes de développement de l'entreprise nécessaires à la ligne hiérarchique
 * E : Entreprise - H : Homme.

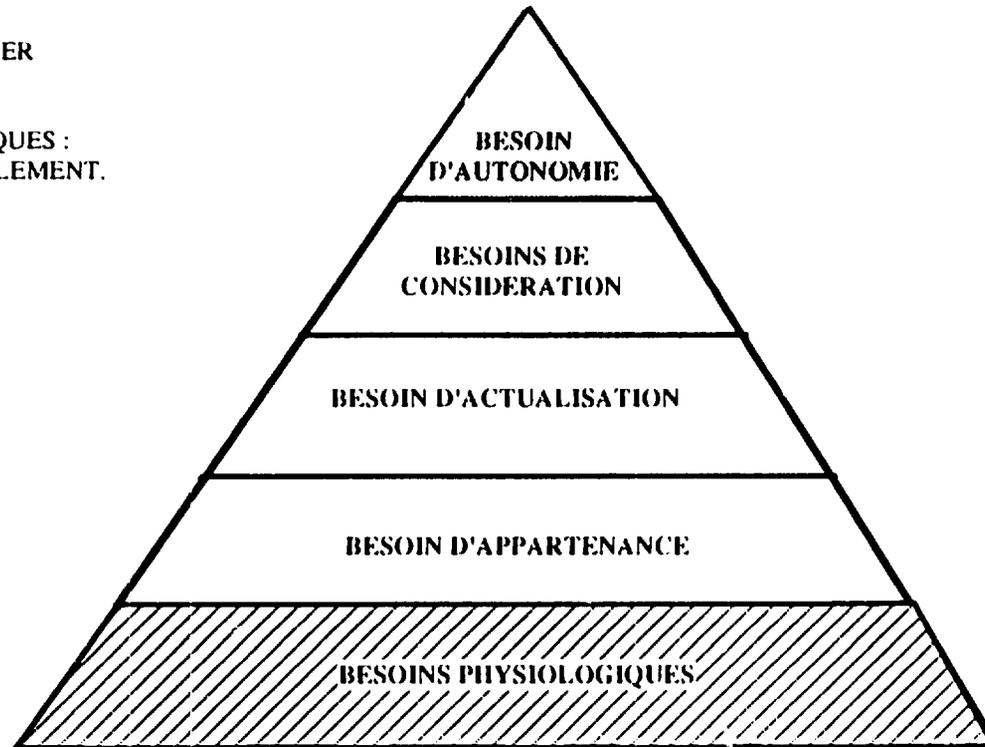
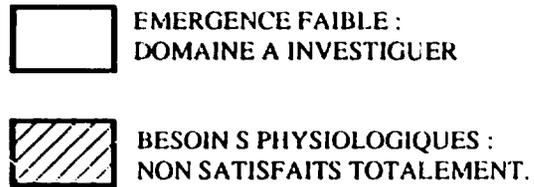


Figure 4 :La hiéaraarchie des besoins de A, MASLOW en Algérie...

ANNEXE

ANNEXE I
GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN...

LES CHAMPS D'INVESTIGATION

- . **La distance hiérarchique**
- . **Le contrôle de l'incertitude (Rapport au temps)**
- . **Individualisme et vie communautaire**
- . **La répartition des rôles (Masculinité/Féminité)**
- . **Éléments de motivation (Influence de l'argent)**
- . **L'organisation du travail**

GUIDE D'ENTRETIEN...

LA DISTANCE HIERARCHIQUE

- . Qui sont les chefs dans votre entreprise ?
- . D'après vous comment les chefs sont-ils nommés aujourd'hui?
- . D'après vous comment devraient-ils être nommés?
- . Avez vous de bonnes relations avec votre chef direct?
Si oui, pourquoi?
Si non, pourquoi?
- . D'après vous, comment faut-il faire pour devenir chef?
Pourquoi ?
- . Est-ce que vous exprimez facilement ou non votre désaccord avec votre chef?
- . Comment les décisions sont-elles prises dans votre entreprise?
- . Est-ce que vous êtes d'accord avec cette façon de faire?
Pourquoi?
- . Qu'il y ait des conflits, est ce un bien ou est ce un mal?

GUIDE D'ENTRETIEN ...

LE CONTROLE DE L'INCERTITUDE

- . Savez-vous ce que vous allez faire demain?
- . Savez-vous ce que vous allez faire la semaine prochaine?
- . Savez vous ce que vous allez faire le mois prochain?
- . Est ce que vous avez peur du lendemain?
- . Est ce que vous planifiez votre emploi du temps?
- . Combien de temps à l'avance organisez vous votre journée?
(Comment?..)
- . Qu'avez vous fait d'important (pour vous) durant ces dernières 24 heures ?
- . Avez-vous des projets? lesquels? pourquoi?
- . Est ce que c'est important d'être à l'heure à un rendez-vous?
- . Combien temps pensez vous travailler pour cette entreprise?
- . Avez vous déjà travaillé pour d'autre entreprises? (si oui, pendant combien temps, et pourquoi avez vous quitté...)
- . Que represente pour vous ces changements?
- . Préférez vous travaillez dans de grandes ou des petites entreprises ?
- . Avez vous déjà vécu des conflits avec vos collègues, chefs.. (si vous deviez citer un exemple ..) - Comment les avez vous gérer?
- . Si on vous proposait aujourd'hui un nouveau parcours, quelle carrière vous choisiriez?
Pourquoi ?

GUIDE D'ENTRETIEN ...

INDIVIDUALISME ET VIE COMMUNAUTAIRE

- . Avez vous des frères et soeurs? (combien?)
- . Comment partagez vous votre vie avec :
 - votre famille (nucléaire, élargie,...)
 - vos amis
 - vos collègues

- . Quelle part prennent les autres dans vos projets, vos décisions...
- . Quel type d'habitat préférez vous ? (Pourquoi?)
- . Préférez vous travailler seul ou en groupe - pourquoi?
- . Tenez-vous des réunions (quand, pourquoi, avec qui ?)
- . Comment les préparez vous- comment les animez vous ?
- . Accepteriez vous un poste dans une région du pays éloignée de votre domicile actuel ?
- . Avez-vous déjà travaillé (directement) avec un de vos proches (membre de la famille, ami ...) Comment cela s'est il passé ?
Est ce que vous pouvez l'envisager?

GUIDE D'ENTRETIEN...

REPARTITION DES ROLES (FEMINITE/MASCULANITE)

Avez vous déjà eu un chef femme?

- . Sinon,... si vous devez être managé par une femme ?
Quelles seraient vos réactions?**
- . Y a t-il d'après vous des travaux spécifiques à la femme et d'autres à l'homme (lesquels?)**
- . Comment voyez-vous la répartition des rôles (femme/homme) dans les foyers (le vôtre ?)**
- . Quel rôle attribuez vous à la femme dans l'éducation des enfants?**
- . Connaissez vous une femme -juge ? Que pensez vous de ce métier exercé par une femme?**
- . Pensez vous qu'une femme peut, en Algérie, devenir Président de la République ou Premier Ministre.**
- . Avez vous des enfants (filles , garçons) ? quels sont vos projets pour eux (études, carrière, social...)?**

GUIDE D'ENTRETIEN

ELEMENTS DE MOTIVATIONS (Le rôle de l'argent)

Qu'attendez- vous de votre vie professionnelle ?

Pourquoi travaillez vous?

Pensez vous que votre salaire actuel soit équitable? (Pourquoi?)

Si vous gagniez plus d'argent (beaucoup) qu'en feriez vous?

Cela vous encouragerait-il à travailler mieux et davantage?

L'argent , d'après vous , contribue t-il à gagner (et garder) le pouvoir?

**Est ce que c'est bien (ou mal) d'avoir beaucoup d'argent ?
(Pourquoi?)**

Quels sont les buts que vous poursuivez en travaillant?

Quelle place accordez vous à vos échanges professionnels ?

**En plus du salaire, quels sont les avantages dont vous disposez ?
Trouvez-vous ça normal ?**

**Quels sont d'après vous les avantages, dont bénéficie votre chef
en plus de son salaire ? Et trouvez-vous ça normal ?**

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Est-ce que vous travaillez la porte ouverte ou fermée ?

**Les travaux sont-ils commandés par écrit ou oralement ?
Que préférez-vous ?**

Les instructions sont précises ou détaillées ou au contraire vous indique t-on les grandes lignes ?

**Acceptez-vous de faire d'autres tâches que celles dont on vous
a parlé (écrit, oral) au moment du recrutement ?**

FICHE SIGNALETIQUE

- . **Entreprise**
- . **Sexe**
- . **Age**
- . **Situation familiale**
- . **Nbre d'enfants**
- . **Niveau d'instruction**
- . **Profession**
- . **Lieu de résidence**
- . **Région d'origine**

ANNEXE 2
LES CARATERISTIQUES
SOCIO-DEMOGRAPHIQUES
DES PERSONNES INTERROGEES

**CARATERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES
DES PERSONNES INTERROGÉES**

ANNABA

SEXE	AGE	CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLES
H	47 ans	Cadre
H	30 ans	Cadre
F	35 ans	Cadre supérieur
H	36 ans	Cadre supérieur
F	34 ans	Cadre

CONSTANTINE

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	33 ans	Cadre
H	40 ans	Cadre
H	40 ans	Maîtrise

ALGER

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	44 ans	Chef d'entreprise
H	38 ans	Cadre
H	30 ans	Cadre
H	34 ans	Exécution
F	22 ans	Maîtrise
H	37 ans	Exécution
H	27 ans	Exécution
H	30 ans	Cadre
H	37 ans	Cadre
H	32 ans	Cadre

GHARDAIA

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	45 ans	Maîtrise
H	30 ans	Maîtrise
H	31 ans	Cadre
H	27 ans	Exécution
H	43 ans	Cadre supérieur
H	48 ans	Cadre supérieur
H	28 ans	Maîtrise
H	30 ans	Maîtrise
H	40 ans	Maîtrise
F	31 ans	Maîtrise
F	28 ans	Cadre
F	29 ans	Cadre
H	21 ans	Exécution

BEDIAIA

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H H H F H	29 ans 40 ans 30 ans 39 ans 40 ans	Exécution Exécution Maîtrise Maîtrise Exécution

SETIE

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H H H F F F	51 ans 36 ans 35 ans 29 ans 28 ans 32 ans	Exécution Cadre Maîtrise Cadre Maîtrise Maîtrise

TIZI LOUZOU

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	37 ans	Cadre supérieur
F	34 ans	Cadre supérieur
H	63 ans	Artisan
H	32 ans	Artisan
H	36 ans	Cadre

BORDJ MENAEL

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	37 ans	Maîtrise
H	32 ans	Maîtrise
H	57 ans	Exécution
F	34 ans	Maîtrise
H	36 ans	Cadre

BOUMERDESS

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	32 ans	Cadre

DIELEA

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	30 ans	Maîtrise

ORAN

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	29 ans	Exécution
F	40 ans	chef d'équipe
F	44 ans	Maîtrise
H	40 ans	Chef d'équipe
H	45 ans	Chef d'équipe
H	25 ans	Cadre
F	35 ans	Cadre

ADRAR

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	36 ans	Exécution
H	50 ans	Chef d'équipe
H	46 ans	Maîtrise
H	42 ans	Cadre supérieur
H	30 ans	Cadre
F	46 ans	Cadre
H	35 ans	Exécution

TLEMCEN

SEXE	AGE	SOCIOPROFESSIONNELLES
H	27 ans	Cadre
H	31 ans	Maîtrise
H	40 ans	Cadre
H	41 ans	Cadre
H	36 ans	Cadre
H	50 ans	Cadre

**LES CARACTERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES
DES PERSONNES INTERROGÉES**

REGIONS	SEXE	CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE
ANNABA 5 interviews	Homme Homme Femme Homme Femme	Cadre Cadre Cadre supérieur Cadre supérieur Cadre
CONSTANTINE 3 interviews	Homme Homme Homme	Cadre Cadre Maîtrise
TIZI OUZOU 5 interviews	Homme Femme Homme Homme Homme	Cadre supérieur Cadre supérieur Artisan Artisan Cadre
BORDJ MENAEL 5 interviews	Homme Homme Homme Femme Homme	Maîtrise Maîtrise Exécution Maîtrise Cadre

REGIONS	SEXE	CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE
ALGER 10 interviews	Homme Homme Homme Homme Femme Homme Homme Homme Homme Homme	Chef d'entreprise Cadre Cadre Exécution Maîtrise Exécution Exécution Cadre Cadre Cadre
GHARDAIA 13 interviews	Homme Homme Homme Homme Homme Homme Homme Homme Homme Femme Femme Femme Homme	Maîtrise Maîtrise Cadre Exécution Care supérieur Cadre supérieur Maîtrise Maîtrise Maîtrise Maîtrise Maîtrise Cadre Cadre Exécution

REGIONS	SEXE	CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE
ORAN 7 interviews	Homme Femme Femme Homme Homme Homme Femme	Cadre Chef d'entreprise Maîtrise Chef d'entreprise Chef d'entreprise Cadre Cadre
ADRAR 7 interviews	Homme Homme Homme Homme Homme Femme Homme	Exécution Chef d'entreprise Maîtrise Cadre supérieur Cadre Cadre Exécution
BEDJAIA 5 interviews	Homme Homme Homme Femme Homme	Exécution Exécution Maîtrise Maîtrise Exécution
SETIF 6 interviews	Homme Homme Homme Femme Femme Femme	Exécution Cadre Maîtrise Cadre Maîtrise Maîtrise

REGIONS	SEXE	CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE
TLEMCEM 6 interviews	Homme Homme Homme Homme Homme Homme	Cadre Maîtrise Cadre Cadre Cadre Cadre
BOUMERDES 1 interview	Homme	Cadre
DJELFA 1 interview	Homme	Maîtrise

TOTAL 74 interviews	Homme : 58 Femme : 16	Exécution : 12 Maîtrise : 20 Cadre : 28 Cadre supérieur : 7 Chef d'entreprise : 5 Artisan : 2
--------------------------------------	--------------------------	--