

L'observatoire du bien-être et motivation : Une instrumentation de gestion au cœur du processus d'innovation managériale. Cas de NCA Rouïba Jus-Algérie

KHIAT Assya Université d'Oran 2, Algérie, assya.khiat@gmail.com

MOUKKES Farid Université de Tizi Ouzou, Algérie, f2moukkes@gmail.com

(Auteur correspondant)

TOUNSI Kahina NCA Rouïba, Algérie, kahina.tounsi@rouiba.com.dz

Reçu le :20-08-2026

Accepté le :27-09-2026

Publié le :26-10-2026

Résumé

L'objectif de cette communication est d'analyser le processus d'instrumentation d'un outil de gestion au sein d'une entreprise algérienne. Elle porte sur l'observatoire du bien-être et motivation que ses concepteurs considèrent comme un outil d'investigation du fonctionnel organisationnel, voire d'audit social, pour un pilotage social efficace.

Notre recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique de constructivisme relationnel pour qui l'instrument de gestion prend sens dans les relations qu'il établit entre les acteurs. Pour mener à bien cette recherche, au demeurant qualitative, nous avons opté pour une étude de cas, en l'occurrence l'entreprise NCA Rouïba-Jus où l'esprit d'innovation est érigé en constante immuable par ses dirigeants. Une enquête de terrain a été diligentée auprès de ces derniers basés sur des entretiens compréhensifs complétés par une analyse documentaire.

Notre question centrale est comment l'instrumentation de l'observatoire du bien-être et motivation s'est-elle construite et appropriée, source de son succès ? Nous formulons l'hypothèse que l'observatoire du bien-être et motivation résulte d'un processus de construction d'un réseau sociotechnique stabilisé.

Notre communication s'articule autour du cadre théorique tiré des approches instrumentales de la gestion, d'une étude de terrain ainsi que des apports de l'observation du bien-être et motivation sur les pratiques de l'entreprise.

Mots clés : Instrumentation, innovation, ressources humaines, action collective, usage.

مرصد الرفاه والتحفيز

أداة التسيير في قلب مسار الابتكار الإداري بمؤسسة روية للعصائر – الجزائر

الملخص

تُحلل هذه الورقة البحثية عملية تطبيق أداة إدارية داخل شركة جزائرية، مع التركيز على "مرصد الرفاهية والتحفيز"؛ وهي أداة يراها مصممها وسيلة لاستكشاف آليات العمل التنظيمي - أو حتى لإجراء تدقيق اجتماعي - بما يتيح إدارة اجتماعية فعالة.

يبنى بحثنا منظوراً إبستمولوجياً بنائياً علائقياً، حيث تستمد الأداة الإدارية معناها من العلاقات التي تُقيمها بين الأطراف "، التي أُرست فيها القيادة NCA Rouïba-Jus المعنية. ولإجراء هذه الدراسة النوعية، اخترنا حالة دراسية محددة: شركة "روح الابتكار" كنائب راسخ. وقد أجرينا دراسة ميدانية شملت قادة الشركة، معتمدين على مقابلات متعمقة مدعومة بتحليل للوثائق.

يتمحور سؤالنا الرئيسي حول كيفية تطبيق "مرصد الرفاهية والتحفيز" وترسيخه، مما ضمن نجاحه؛ ونفترض أن هذا المرصد قد انبثق من عملية بناء شبكة اجتماعية-تقنية مستقرة. تنتظم ورقتنا البحثية حول إطار نظري مستمد من المقاربات الأدائية للإدارة، ونتائج دراستنا الميدانية، وأثر "مرصد الرفاهية والتحفيز" على ممارسات الشركة.

الكلمات المفتاحية: أدوات التسيير، الابتكار، الموارد البشرية، الفعل الجماعي، الاستخدا

Introduction

L'objectif de cette communication est d'analyser le processus d'instrumentation d'un outil de gestion au sein d'une entreprise algérienne. Elle porte sur l'observatoire du bien-être et motivation que ses concepteurs considèrent comme un outil d'investigation du fonctionnel organisationnel, voire d'audit social, pour un pilotage social efficace.

Notre recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique de constructivisme relationnel pour qui l'instrument de gestion prend sens dans les relations qu'il établit entre les acteurs. Pour mener à bien cette recherche, au demeurant qualitative, nous avons opté pour une étude de cas, en l'occurrence l'entreprise NCA Rouïba-Jus où l'esprit d'innovation est érigé en constante immuable par ses dirigeants. Une enquête de terrain a été diligentée auprès de ces derniers basés sur des entretiens compréhensifs complétés par une analyse documentaire. Nous formulons notre problématique autour de la question centrale à savoir : comment l'instrumentation de l'observatoire du bien-être et la motivation s'est-elle construite et stabilisée, source de son succès ? Nous en déduisons l'hypothèse qui consiste à considérer que l'observatoire du bien-être et motivation résulte d'un processus de construction d'un réseau sociotechnique stabilisé qui impacte la satisfaction des salariés. Notre communication s'articule autour de quatre axes. Le premier axe portera sur le raisonnement et gouvernement par les instruments de gestion. Le second interrogera l'approche par les instruments de gestion : quel(s) intérêt(s) pour les managers ? Le troisième axe mettra en évidence le glissement de l'instrument à l'instrumentation de gestion et des conditions à réunir pour qu'une instrumentation de gestion revête un caractère innovant. Le quatrième axe est une application de l'instrumentation de gestion à NCA Rouïba du bien-être et de la motivation. Le tout se déroulant à partir du cadre théorique tiré des approches instrumentales de la gestion, d'une étude de terrain ainsi que des apports de l'Observation du bien-être et motivation sur les pratiques de l'entreprise.

1. Le raisonnement et le gouvernement par les instruments de gestion

Les instruments de gestion sont consubstantiels à l'activité managériale et à l'histoire des sciences de gestion. Ils sont les « *totems* » de rationalisation du fonctionnement des entreprises mobilisés au nom de la modernité. Cependant, ils ne sont pas neutres ; ils sont des opérateurs de l'action collective (Hatchuel, 2012) qui visent à modifier les critères de justice et d'équité (Nakhla, 2013) via leurs composantes pragmatique et épistémique. Ils nécessitent d'être conçus et appréhendés comme des supports et des corollaires de l'activité résultant des connaissances de l'organisation et modifiant celle-ci. C'est l'articulation entre les connaissances et l'organisation qui donne un « un sens » à l'instrument (Rabardel, 2005).

1.1. L'instrument de gestion : quel(s) sens ?

La distinction de signification, quoique pas objectivement et définitivement tranchée, entre la notion instrument et les autres notions assimilées est au cœur de la plupart des travaux effectués et médiatisés sur la question. Elle tient aux effets induits par les unes et les autres sur la dynamique de l'action collective ainsi qu'au degré de rapprochement des deux traditions de recherche séparées sur le plan académique : la tradition instrumentale et la recherche sur l'organisation. La distinction la plus répandue est celle faite entre la notion d'outil et la notion d'instrument. La première est définie comme « ...*l'ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité de tout autre paramètre et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider,*

contrôler » (Moisdon, 1997, p. 7). L'avantage de cette définition est de mettre l'accent sur les exigences de l'action. Son inconvénient est de paraître comme un concept passif (Nakhla, 2013). Cette définition s'inscrit dans une perspective de management *Tools* qui conçoit l'outil de gestion comme un auxiliaire direct et fidèle du manager doté d'une finalité opérationnelle de ses pratiques et de ses réflexions. L'outil de gestion est toujours en état de disponibilité (Girin, 1983). Cette présentation est une trace vivace des outils de gestion tel qu'ils sont développés et prospérés avec la grande entreprise, au 19^e siècle, et portés par l'esprit de technophilie taylorien et fayolien qui préfigurait une forme singulière de gouvernement réduit à une dualité objet de gestion-exécutants des décisions qui sont passivement soumis à une opération de conformation ou de jugement (Rabardel, 2005). Les limites de cette conception, la nature praxéologique du management et la prégnance de la philosophie pragmatiste, par l'intermédiaire du concept d'instrumentalisme, favorisent la mobilisation de la notion d'instrument. Celle-ci considère les outils de gestion comme la combinaison des éléments ayant subi des modifications mentales, d'où leur caractère artéfactuel, et qui « ...sont construits dans orientation systématique d'action sur les autres, et ils sont clairement inséparables de schèmes d'action ou d'utilisation chez ceux qui la conçoivent ou ceux qui les utilisent » (Rabardel, 2005, p. 255). De ce fait, le gouvernement de l'entreprise s'inscrit dans la trilogie sujet-concepteur-objet de gestion. Ces derniers deviennent des arrangements dans le temps et dans l'espace des personnes et des choses (Moisdon, 1997). Pour Patrick Le Galès et Pierre Lescoumes, l'instrument est « *un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » (Lascoumes & Le Galès, 2004, pp. 12-13). Sous le prisme de cette définition, les instruments de gestion sont des institutions cristallisant des règles et des procédures servant de cadre stable et d'anticipation qui visent à réduire les incertitudes et structurant l'action collective. Selon Alexandre Mallard, un instrument « *est un dispositif de médiation entre l'environnement de l'action et un acteur doté de compétences de perception et de jugement* » (Mallard, 2009, p. 19). L'instrument de gestion, dans cette perspective, est un opérateur à triple niveau : un opérateur d'adhérence c'est-à-dire la capacité de l'instrument à adhérer à une multiplicité de situations d'où la question sur son interfonctionnement et de son milieu technique sur lequel il prend prise, un traducteur ayant la capacité à transporter l'action entre l'environnement et l'acteur, un opérateur de saisie *via* lequel l'utilisateur cherche à se saisir de la situation qu'il cherche à percevoir ou à maîtriser. Les définitions de l'outil et de l'instrument, et le cas échéant d'autres appellations, s'inscrivent dans une logique d'accumulation de la connaissance, contrairement à la logique de rupture que suppose le sens commun. Cette accumulation est de mise dans le sens où l'outil de gestion se transforme en instrument dès qu'il subit une interprétation située dans l'espace et dans le temps par un sujet agissant.

1.2. Les instruments de gestion : pour quelle(s) existence(s) ?

Les instruments de gestion ne se substituent pas à l'action, ils ne représentent pas le réel et ils ne traduisent pas servilement les discours gestionnaires (Gilbert, 1998). Comprendre leurs modes d'existence nécessite absolument le dépassement de la conception traditionnelle des instruments de gestion, dite aussi représentationniste (Lorino, 2002), dans laquelle ils sont confinés, au nom de la raison scientifique. Pour Jean Claude Moisdon, « *l'outil de gestion vit toujours deux existences : celle qui consiste à normer les comportements et celle qui consiste à créer et propager du savoir* » (Moisdon, 1997, p. 8). Les limites de la première existence et la nécessité de promouvoir la deuxième exige impérativement de penser les instruments de gestion dans un paradigme orienté activité qui met en valeur les interactions entre les outils de gestion et l'organisation. Selon l'école

historique et culturelle soviétique de la psychologie, représentée par Leontiev Vygotsky, «... *analyser une activité, c'est analyser un système qui inclut l'individu, les outils matériels ou conceptuels, ses relations avec la communauté qui l'entoure et le produit qu'il se propose de réaliser, les interactions qui s'y produisent, les transformations qui s'y opèrent* » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 153). Les modes d'existence des instruments de gestion sont évolutifs pour quatre (04) raisons majeures que nous reprenons de Patrick Gilbert. Ce dernier les a mises en valeur pour qualifier la technique de fait social et organisationnel. *Les instruments de gestion répondent à des problèmes de la conjoncture* où ils émergent et incorporent les connaissances sur le fonctionnement des entreprises ; *les instruments de gestion révèlent d'autres potentiels et de nouvelles possibilités* dont l'exploitation dépend assurément des demandes et des logiques d'organisation ; *les instruments de gestion génèrent des effets très différents selon le type d'organisation* dans lequel ils se développent ; *les instruments de gestion et leur implantation sont liés à l'histoire de l'entreprise*.

Ces modes d'existence des instruments de gestion ne traduisent pas seulement et servilement les discours des managers pour motif que leurs effets propres sont plus que considérables. Ces derniers nécessitent absolument d'être anticipés. Trois catégories d'effets sont à mettre en exergue. *Les effets sur les contextes* : les instruments de gestion sont, de par leur vocation originelle, des opérateurs fonctionnels. Ils sont conçus pour « faciliter » les actions que les gestionnaires conduisent en vue de réaliser des objectifs donnés. Dans cette orientation, les pratiques de gestion puisent leur existence dans les outils qui le mettent en œuvre. *Les effets sur l'information* : les instruments de gestion réduisent la complexité du réel *via* des représentations mentales personnelles. *Les effets sur les personnes* : les instruments de gestion supposent un enrôlement autrement dit la distribution des rôles professionnels aux acteurs organisationnels dont les rapports et les conduites sont aussi structurés par l'usage de ces derniers.

Les modes d'existence des instruments de gestion s'inscrivent *in fine* dans une perspective interactionniste. L'interaction outil de gestion-organisation donne un sens, une forme et une raison d'être aux instruments de gestion. Trois variables d'analyse de cette interaction ont été distinguées par Albert David (Rouquet, 2009) :

L'orientation relations-connaissances des outils de gestion, trois types d'outils sont à souligner. *Les outils orientés connaissances* dont la visée est la production de la connaissance indépendamment des modifications organisationnelles des entreprises. *Les outils orientés relations* dont la finalité est de décrire une forme d'organisation particulière des relations entre acteurs. *Les outils mixtes* qui sont le continuum relations entre les acteurs et la production de connaissances.

Le degré de formalisation des outils de gestion, les outils de gestion sont un simple cadrage des pratiques à la suite de l'absence de définition précise et un degré quasi nul de formalisation de ces derniers. Inversement, ils peuvent s'apparenter à des procédures à la suite de leur définition précise et à leur formalisation forte.

Le degré de contextualisation interne des outils de gestion qui éclaire le processus de transformation réciproque, de l'outil par les acteurs et des acteurs par l'outil. A travers cette contextualisation, il s'agit pour les gestionnaires de mesurer la distance qui pourrait exister entre l'outil et l'organisation à un moment donné de l'histoire de l'outil dans l'organisation. Ces modes d'existence des instruments de gestion, qui dépendent visiblement de leurs causes classiques (formelle, finale et efficiente), de leur articulation à l'organisation et des lignées d'instruments qu'il intègre dans leur degré de concrétisation, sont « *transcendants puisqu'il y a toujours un saut, une faille, un décalage, un risque, une différence entre une étape et la suivante, une médiation et la*

suivante, n et $n+1$ le long d'un chemin d'altérations, ce que la notion cherche justement à cerner » (Latour, 2010, p. 23).

1.3. L'approche par les instruments de gestion : quel(s) intérêt(s) pour les managers ?

L'approche par les instruments de gestion est un tournant réflexif opéré par la philosophie et la sociologie des sciences que les chercheurs et les praticiens de management commencent à mobiliser et devraient renforcer davantage. Cette approche est une réponse à la supposée neutralité des instruments, l'indifférence aux stratégies politiques et la fascination pour l'innovation instrumentale. Elle inaugure, par voie de conséquence, une démarche de recherche innovante refondant même le fonctionnement des entreprises (Hatchuel & Segrestin, 2012). Une refondation émanant d'un recentrage sur une dimension qui permet *d'envisager tant l'historicité des instruments* que leur contenu cognitif et normatif, les réseaux d'acteurs qu'ils tissent ainsi que les effets attendus et inattendus qu'ils produisent. L'approche par les instruments de gestion pourrait, dans l'ordre d'idées qui vient d'être mis avant, constituer un dispositif d'action pour les managers, notamment réflexifs, et cela à deux niveaux de pilotage des organisations (Dominguez-Péry et al, 2011). *L'anticipation des risques de blocage des processus de changement*, en décryptant les schémas interprétatifs des acteurs. Ceux-ci nécessitent d'être dévoilés pour les rendre visibles et explicites. *La prise en compte de la dimension collective dans les phases d'implantation des outils de gestion*. A cet effet, les communautés de métier sont plus qu'indispensable à mettre en place afin d'instaurer des rapports de prescription. Celle-ci, contrairement à la hiérarchie, est perçue comme une confrontation de deux savoirs différents que l'imposition d'un savoir unique, celui du prescripteur. De cette confrontation, des conflits surgissent. Ils sont vus, beaucoup plus, comme une modalité pour se faire connaître auprès des autres et un moment d'initier un apprentissage collectif. La transformation de certains schèmes interprétatifs jugés « figés », via notamment des pratiques discursives et le rôle des récits, afin de construire un langage poétique et symbolique, source et symptôme d'humanisation des organisations qui permet d'intégrer les phénomènes de séduction et les émotions.

2. L'agencement des instruments de gestion

Dire des instruments de gestion qu'ils sont des opérateurs de l'action collective, c'est, de fait, reconnaître leur caractère performatif c'est-à-dire orientant les conduites des acteurs. De plus, il faut les considérer comme des œuvres instaurées, autrement dit ces mêmes acteurs sont et doivent être préparés à les accueillir, recueillir, explorer et inventer (Latour, 2010). Cette performativité et cette instauration sont effectives à travers un arrière-fond théorique et philosophique ainsi qu'une forme de matérialité de l'instrument de gestion que nous pouvons qualifier, dans un langage managérial pas forcément pertinent, de « structure organisationnelle ».

2.1. La structure des instruments de gestion

Pour Patrick Gilbert (1998), la conception artéfactuelle d'un instrument de gestion nécessite de passer par une destruction pour le comprendre. Autrement dit, c'est de rendre visibles les représentations sociales qui ont été incorporées dans l'instrument lors de sa construction et qui s'actualisent à chaque utilisation. Trois présentations sont largement mobilisées et discutées dans la littérature consacrée à l'approche par les instruments de gestion.

2.1.1. Les niveaux de construction et de destruction des instruments de gestion

Quatre niveaux de destruction-construction sont à distinguer (Gilbert, 1998), selon leurs caractères pratique et spéculatif. La construction d'un instrument prend le sens descendant, du pôle pratique au pôle spéculatif. La déconstruction prend le sens ascendant, du pôle spéculatif au pôle pratique. *Le niveau opérationnel*, ce sont tous les supports et les caractéristiques concrètes de l'instrumentation. Celle-ci apparaît comme un ensemble de moyens concrets qui vont être effectivement mis en œuvre pour réaliser les actes de gestion. *Le niveau procédural* ; ce sont les procédures à suivre pour faire fonctionner l'instrumentation. Il s'agit de repérer les représentations sociales qui indiquent ce qu'il faut faire, et les connaissances procédurales pour accompagner le comment faire. *Le niveau conceptuel*, une instrumentation de gestion se base toujours sur un ensemble de concepts empruntés à une langue ordinaire, à des disciplines connexes à la gestion ou encore spécifiquement élaborés pour un champ d'application. *Le niveau argumentatif*, il englobe les croyances, les idées qui apparaissent d'emblée comme ayant de la valeur, les schèmes interprétatifs et les mécanismes de raisonnement qui sont appliqués de façon habituelle à une catégorie de phénomènes. En sus, des normes de comportements, sont à considérer, qui sont des règles imposant un cadre d'action par l'intermédiaire d'incitations diverses.

2.1.2. Les éléments d'une technique managériale

Trois éléments fondent une instrumentation de gestion, nommée au passage par Hatchuel et Weil (Hatchuel & Weil, 1992) techniques managériales. *Une philosophie gestionnaire* : ce sont l'esprit et les schèmes sociocognitifs dans lesquels le maniement et le déploiement de l'instrument de gestion sont envisagés. *Un substrat technique* : c'est l'abstraction et le dispositif matériel sur lesquels l'instrumentation est établie lui permettant de fonctionner. *Une vision simplifiée des relations organisationnelles* : il s'agit d'identifier les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument de gestion.

2.1.3. La double nature de l'instrument de gestion

L'instrument de gestion, dans sa double nature, est qualifié de subjectif (Rabardel, 2005) dans le sens où il est conçu pour le sujet, que ce dernier mobilise et manipule réellement dans son activité. La double nature de l'instrument de gestion réside dans ses deux composantes de médiation dans l'activité instrumentée. *Des composantes de médiation pragmatique orientées vers l'action sur l'objet*. Elles sont traduites dans des activités productives orientées vers la réalisation des tâches de transformation, de gestion ou/et de régulation. *Des composantes de médiation épistémique orientées vers la prise de connaissance de l'objet, de ses propriétés et ses évolutions en fonction des actions du sujet*. Elles sont cristallisées dans des activités dites constructives autrement dit d'élaboration ou d'exploration de ressources internes et externes. Ces deux composantes sont en interactions constantes au sein de l'activité dans laquelle le sujet n'est pas seulement en rapport avec l'objet. Il est aussi dans un rapport à lui-même d'où des médiations réflexives qu'il faut prendre en compte, comme les médiations interpersonnelles lorsque le sujet interagit avec les autres sujets, et les médiations collaboratives au moment dans son inscription dans un projet collectif. Comme il a été rappelé plus haut, l'instrument de gestion puise son fondement dans son caractère sémiotique et pragmatique. Dans ce sens, deux dimensions reflétant l'architecture de l'instrument de gestion sont à distinguer (Dominguez-Péry et al, 2011). *La dimension objective*, appelée aussi le genre instrumental. C'est l'artefact matériel, informationnel ou symbolique de l'instrument, issu de sa conception. *La dimension subjective* : c'est le

schème interprétatif d'utilisation et d'action contenant la dimension significative et psychologique procurant à l'utilisateur une créativité stylistique.

Du point de vue conceptuel, les instruments de gestion sont une trinité : un agir pratique, une sémiotique et un agir pragmatique (Philippe Martin & Picceu, 2007). Un agir pratique dans le sens où il est un « existant » ou un « étant » objectivable en vue de remédier ou répondre à des problèmes substantiels. Une sémiotique vu qu'il est conceptualisé comme un processus d'interaction générateur de sens à l'action collective. Un agir pragmatique où l'usage et l'action sont érigés en critères de vérité et de performance.

2.2. La typologie des instruments de gestion

Les orientations des instruments de gestion sont façonnées par la *triade fonction-structure-processus* qui a émaillé le développement des points précédents. Cette triade est donc une base, voire la base, de classement des instruments de gestion. Trois catégories peuvent en être évoquées (Gilbert, 1998) que nous pouvons synthétiser dans le tableau ci-après :

Tableau n°1. Les types d'instruments de gestion

Critère de classification	Dimension	Sous-critères	Caractéristiques
Selon le domaine d'intervention	Fonctionnelle	Fonction de l'instrument dans l'entreprise	C'est la dimension fonctionnelle des instruments de gestion. Il s'agit du rôle affecté à l'instrument de gestion dans le fonctionnement de l'entreprise.
Selon les caractéristiques internes	Structurelle	Degré d'autonomie du fonctionnement ou de l'individualité de l'instrument de gestion.	Distinction entre outil simple et machine . La machine est un mécanisme conçu pour régler et transformer un mouvement de manière autonome.
		Degré d'interactivité avec le contexte	Instruments fermés : préconstruits, application standardisée, faible participation des utilisateurs. Instruments adaptatifs : fonctionnement conditionné par l'environnement qu'ils analysent et explorent. Instruments ouverts : leur structure évolue au cours de l'action grâce aux interactions, à l'analyse et à l'interprétation des informations collectées.
Selon les usages sociaux	Sociale	Impératif de gestion	Aide à la décision : production de règles, d'indicateurs et d'informations cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Mesure-représentation : stabilité des instruments permettant de produire des références communes et des mesures fiables pour les décideurs.
		Usages dans les contextes de mutations accélérées	Outils d'investigation : dévoiler les déterminants essentiels du fonctionnement organisationnel et formaliser l'activité. Outils de pilotage des mutations : construire de représentations cognitives et sociales partagées Outils d'exploration de nouveau : contribuer à l'orientation des métiers de l'entreprise, et cela en transformant leurs savoirs de base.

Source : élaboré par les auteurs à partir des travaux de Patrick Gilb

3. De l'instrument à l'instrumentation de gestion

L'instrumentation est fortement mobilisée par différents disciplines scientifiques, sociales et techniques afin d'analyser les formes d'action collective des marchés, du comportement, des entreprises et de l'autorité publique (Le Galès, et al., 2014). L'intérêt, tant scientifique que pratique, qui lui a été exprimé, a été un tournant réflexif de haute importance et une transgression audacieuse des raisonnements dominants, sociologiste et techniciste, dépassant l'euphorie technophile des uns et la réaction technophobe des autres (Chiapello & Gilbert, 2013).

3.1. L'instrumentation de gestion ou l'usage de l'artefact

L'instrumentation de gestion est à la fois un contenu et un processus. Un contenu, dans la mesure où un ensemble d'instruments est déployé et implémenté dans le même champ fonctionnel, par conséquent permet la conduite des pratiques de gestion sur ce champ. Un processus, dans le sens où une création formée d'une succession d'activités aboutissant à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion (Gilbert, 1998). Cette définition considère l'instrument de gestion comme un double opérateur de l'action collective, un agir et un connaître opérationnels (Rabardel, 2005; Hatchuel, 2012). Il prend son sens dans l'activité. Autrement dit dans l'articulation entre les connaissances et l'organisation. Cette articulation, qui ne s'inscrit pas systématiquement dans un esprit de conformation, ne reste pas sans conséquences sur les équilibres socio-politiques des entreprises et les répertoires cognitifs des acteurs qui les composent, vu que l'esprit praxéologique anime à la base les pratiques managériales, d'où des résistances et problèmes. Dans cet ordre d'idées, l'instrumentation est définie comme « *...l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale* (Lascoumes & Le Galès, 2004, pp. 12-13).

Parler de l'instrumentation de gestion, à la suite de la psychologie cognitive, c'est cerner le champ fonctionnel de l'instrument pour le sujet. Ce champ est construit autour des schèmes d'utilisation de l'artefact ou schèmes d'action instrumentée. Les objets sur lesquels l'instrument permet d'agir, les opérations, les actions et les activités permis par l'instrument et les situations dans lesquelles le même instrument peut être mobilisé. C'est l'agencement de ces éléments qui donnent un cadre de fonctionnement à l'instrumentation de gestion qui est, en termes clairs, « *l'activité constructive qui porte notamment sur la transformation, le développement et la mise en forme des organisateurs de l'activité qui sont les schèmes, un mouvement dirigé vers le sujet même* » (Rabardel, 2005, p. 257). De cette définition, l'instrument est un artefact combiné aux schèmes d'action instrumentée relatifs à l'utilisation de l'artefact (l'outil) en vue de réaliser une action.

Cette définition de l'instrumentation est en définitive le cadre de fonctionnement de l'artefact ou de l'outil formalisé. Ce cadre est prévu par les concepteurs qui est à distinguer du cadre d'usage concret construit, à un temps donné, par la communauté des utilisateurs de l'outil, dans une dynamique cognitive et interactive aboutissant à des représentations sociales des usages. Ces dernières sont le résultat des opérations de mise en forme du sujet, conformément à sa personne, ce qui lui donner de l'extérieur, par les concepteurs en l'occurrence, pour en faire son propre instrument.

La non-séparabilité des savoirs, que nous considérons comme une exigence de l'action collective, impose aux managers la nécessaire coordination entre le cadre de fonctionnement et le cadre d'usage des outils de gestion. Cette coordination peut être lue comme une construction active des schèmes d'usage et d'action instrumentée, centrée sur

la reproduction des schèmes d'utilisation familiaux, déjà constitués, ou en produisant de nouveaux schèmes d'utilisation qui permettent de répondre aux soucis d'efficacité et d'économie qui fondent la rationalité managériale. C'est cette construction, appelée genèse instrumentale, qui amorcerait une dynamique appropriative des outils de gestion.

3.2. La dynamique de la gestion instrumentale

C'est dans leur usage que nous mesurons les effets propres des outils de gestion. C'est dans l'usage que nous pouvons identifier le (s) mode(s) d'existence des outils de gestion. C'est dans l'usage également que nous validons le cadre de fonctionnement de ces derniers, comme nous l'avons souligné précédemment. C'est l'usage qui statue sur la qualité de présence des instruments de gestion dans les organisations, qui est dès fois problématique. Pour Pierre Louart « *Avant d'instrumenter, on n'oubliera pas l'hypothèse que certains problèmes sont plutôt dus à des excès qu'à des manques. Au lieu de rajouter des outils d'action, on pensera qu'il est parfois plus efficace d'en enlever, voire de réorganiser ceux qui existent déjà* » (cité dans Gilbert, 1998, p. 27). Toujours selon Pierre Louart, le potentiel opératoire des instruments de gestion serait apprécié par deux critères : leur validité c'est-à-dire leur capacité à répondre à des besoins organisationnels pour un domaine d'intervention déterminé, et leur technicité c'est-à-dire l'architecture *sui generis* des instruments de gestion ainsi que la possibilité de sa reproduction pour qu'ils aient la validité requise. La gestion instrumentale et sa dynamique sont alors vues comme la manifestation concrète, reproductible et agencée des fonctions explicites et implicites des instruments de gestion. Celles-ci sont inscrites dans des rapports d'interdépendance qui met à mal les logiques linéaire et hiérarchique. L'instrumentation de gestion n'est pas seulement un processus d'adoption des instruments, mais aussi des processus d'adaptation et de performance que les managers devraient organiser.

3.2.1. La manifestation de la fonction de moniteur

L'instrument est vu sous sa philosophie managériale, ou son niveau argumentatif, qui cristallise les expériences, les croyances et les structures mentales des managers ou des concepteurs de l'instrument de gestion. Ils servent de guides à l'utilisateur et livre des connaissances, des conseils et des valeurs à ce dernier qui permettraient d'amorcer une dynamique d'apprentissage individuel et collectif.

3.2.2. La manifestation de la fonction d'analyste

Elle révèle les écarts existants entre la philosophie managériale de l'instrument de gestion et les représentations d'usage de celui-ci dans les organisations. Il s'agit concrètement de révéler les déterminants essentiels de l'organisation. Les intervenants et leurs interlocuteurs sont poussés à imaginer d'autres schèmes d'usages.

3.2.3. La manifestation de la fonction de régulateur

Le processus d'instrumentation prend un tournant politique imposé par les écarts révélés par la fonction d'analyste. Des rapports de pouvoir traduits par de nouveaux enrôlements, qui ne sont pas dénués de résistances et de réactions négatives menaçant les équilibres organisationnels, voire la fiabilité des règles qui les régissent. La problématique d'équilibration des rapports sociaux est plus que jamais posée.

3.2.4. La manifestation de la fonction d'opérateur

Cette fonction suppose une action directe de l'instrument sur le réel. L'instrument de gestion en tant que médiateur pragmatique est plus apparent et mobilisé du fait que l'objectif le plus prosaïque est de transformer l'objet. Dans cette fonction, les effets sur les personnes est absent, comme ceux sur le sujet.

3.2.5. La manifestation de la fonction de pilotage

Cette fonction intervient dans le cas où les précédentes fonctions ne sont pas exécutées favorablement. Cette fonction conditionne les fonctions d'analyse et de régulation. Ces dernières s'exerceraient aveuglément si la gestion pilotée n'intervenait pas. Leurs résultats déclencheront la fonction de moniteur pour un nouveau cycle ou l'arrêt total du processus. Le pilotage du processus de gestion instrumentale impose aux intervenants d'être présents dans trois espaces aux frontières poreuses. Trois espaces où des approches différentes et divergentes des fonctions instrumentales sont mobilisées (rationnaliste, interactionniste, politique, contingente et cognitive) donnant ou compromettant la vie des instruments de gestion. D'abord, l'espace de formulation de l'instrument. C'est un espace pré-décisionnel où se confrontent des expertises et acteurs sur sa configuration. Des arbitrages politiques sont affichés sur l'opportunité ou non de fixer le design final. Ensuite, l'espace de l'appropriation et de la mise en œuvre de l'instrument où les difficultés d'application des programmes et d'élaboration de substrat technique des programmes sont ressenties. Enfin, l'espace des comportements des publics visés et leurs rapports aux programmes.

Ces trois espaces sont des espaces de genèse instrumentale qui sont au cœur des projets innovants. Dans cette perspective, les Instruments de gestion, leur architecture et leurs modes d'existence, tels qu'ils sont présentés *supra*, sont considérés comme des formes d'innovation dans le sens où ils cristallisent les caractéristiques saillantes communément admises des projets innovants, que Norbet Alter (2000) résume à quatre. Elle est une construction historique de choix collectifs et de tensions permanentes. Elle cristallise une façon dont les acteurs affectent un sens à un bien ou à un outil. Elle dote un bien ou un outil d'un usage, compte tenu du système social dans lequel il intervient. Elle met en évidence de nouvelles combinaisons de ressources pour plus d'efficacité. L'innovation par les instruments peut être lue, dans cette perspective et celle de l'interactionnisme, comme la nécessité de dépasser la dualité entre la conception et l'usage des outils de gestion. Elle est accompagnée par trois registres de justification. Elle se traduit par une recherche d'efficacité, une solution à l'échec des instruments d'action antérieurs. Elle cherche à produire un effet symbolique d'autorité et de rupture avec des actions antérieures et de démonstration de la compétence des gouvernants. Elle est dotée de rationalité pas seulement matérielle, mais aussi axiologique porteuse de valeurs dont l'introduction est censée renouveler et enrichir l'action managériale.

Afin d'opérationnaliser les éléments conceptuels sur instruments de gestion abordés plus haut, il est nécessaire d'analyser leur conception et leur mise en œuvre dans un contexte organisationnel concret, en l'occurrence l'entreprise NCA Rouiba-Jus. L'étude de cas qui suit vise ainsi à mettre en évidence la manière dont un instrument de gestion contribue à l'amélioration du climat social et la structuration des politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Cette analyse empirique offre ainsi un éclairage sur les interactions entre les dimensions techniques, organisationnelles et humaines qui conditionnent l'appropriation de cet instrument de gestion.

4. L'Instrumentation de gestion à NCA Rouiba : le cas de l'observation du bien-être et motivation

S'inscrivant dans une perspective d'amélioration continue et soutenue de son fonctionnement et de son image, depuis plusieurs années, NCA Rouïba a toujours misé sur les valeurs humaines et professionnelles. De plus, elle a toujours mobilisé des instruments de gestion qui portent ces valeurs, et l'observation du bien-être et motivation en est un.

4.1.NCA Rouïba : d'un petit entrepôt à une société par actions

NCA Rouiba est une entreprise privée, spécialisée dans la fabrication des boissons, jus et nectars de fruits. Les soixante années d'existence et de croissance soutenue de cette entreprise tiennent aux valeurs, à la vision, à la détermination et au professionnalisme qui ont caractérisé la famille OTHMANI, sources de son unité indéfectible.

4.1.1.Historique de NCA Rouiba

NCA a été créée le 2 mai 1966, en exploitant dans un premier temps un petit entrepôt posé sur un terrain de terre battue, et en procédant par la suite à la production de concentré de tomates, d'Harissa et de confitures sous la marque Rouiba, en référence à la ville où l'entreprise est implantée. L'activité de boissons à base de fruits, qui est le cœur du métier de l'entreprise, a été lancée en 1984. L'arrêt des activités de conserves de fruits et légumes a été décidé conséquemment à ce lancement. Des innovations ont été opérées dans cette activité, notamment celle relative à la pasteurisation et conditionnement sous un emballage aseptique en carton. La gamme Tetra Pak faisait son apparition sur le marché. Le goût et la vitamine C, que le produit contenait, pouvaient, à la suite de cette innovation, être préservés durablement. Ce choix stratégique a été un pari réussi pour l'entreprise ; une croissance exceptionnelle a été enregistrée.

En 2005, et à la suite d'une croissance à deux chiffres et un fort besoin d'investissant, il a été procédé à l'ouverture du capital de NCA à la société de capital investissement non-résidente « Africinvest Fund » qui est un fond institutionnel géré par le groupe « Africinvest/Tuninvest » reconnu par son niveau d'éthique et sa performance appréciable dans la région.

L'entrée de ce fonds d'investissement dans le capital de NCA, qui s'est faite au passage dans une parfaite cohérence avec les valeurs familiales et la culture de l'entreprise, a apporté un changement de sa raison sociale, NCA devient NCA ROUIBA en 2008. Entre 2010 et 2012, il y a eu développement et lancement d'un nouveau segment, le PET (Poly téréphtalate d'éthylène), et la production a atteint la barre de 200 millions de packs en 2012. Cet effort et cette volonté d'ouverture et d'innovation se sont traduits, en 2013, par l'entrée de NCA Rouïba en bourse et par le lancement de la nouvelle gamme PET « Pulp ». (NCA-Rouiba spa, 2013).

4.1.2.La philosophie managériale de NCA Rouïba

Celle-ci est indissociable des valeurs familiales, toute génération confondue, qui ont animé et porté l'entreprise depuis sa création. Ladite philosophie est une accumulation et un renforcement de ces valeurs et celles des autres parties prenantes. NCA Rouiba se veut une entreprise citoyenne leader des boissons et breuvages sans alcool dans le Maghreb. Elle ambitionne d'être dans le top 10 des champions afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, et elle s'implique activement dans le développement durable. Cette vision est traduite dans des valeurs humaines et managériales déterminant la performance économique et sociale de l'entreprise. Parmi ces valeurs, nous citons : l'Homme comme acteur du fonctionnement de l'entreprise, la qualité et la conformité, l'éthique et la transparence, la vision à long terme, l'innovation et le leadership ainsi que l'engagement

et la responsabilité, l'honnêteté et l'excellence, l'esprit d'appartenance à l'entreprise, la bienveillance et la dignité.

Pour rendre effective ces valeurs, les managers de NCA Rouïba adoptent un style de management de plus en plus participatif centré sur le développement des responsabilités individuelles conjugué à une stimulation des processus d'innovation et d'amélioration systématique de la qualité. Un style de management où le dialogue social et la lutte contre toute forme de discrimination sont érigés en impératif catégorique ou un point de passage obligé pour que l'entreprise reste compétitive sur le marché et attractive pour les compétences et talents. Dans ce sens, l'interactivité communicationnelle, avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, devient le catalyseur des énergies, des initiatives, des innovations et de la satisfaction.

Cette philosophie managériale est, en outre, un ensemble d'engagements formels et formalisés par lesquels les managers de NCA Rouïba voudraient instituer un nouveau contrat social avec les parties prenantes de son environnement. Quatre engagements ont été pris. *Le développement durable* en promouvant la consommation responsable et durable, la neutralité écologique et les bonnes pratiques de responsabilité sociétale. *La qualité du système de management de la sécurité des denrées alimentaires*, d'où la certification ISO 22000 en 2013, la certification ISO 9002 relative au système d'assurance qualité en 2000 et ISO 9001/2008 concernant le management de la qualité totale, en 2008. *La responsabilité sociétale des organisations* via l'adoption des lignes directrices de la norme ISO 26000 dont le projet de reconnaissance a débuté en 2011 et a pris fin en 2014. NCA Rouïba a été choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RS/MENA avec l'ISO et l'IANOR pour la promotion de cette norme. *L'environnement et sa préservation à travers l'utilisation des technologies propres et le recours aux procédés de recyclage*. De ce fait, NCA Rouïba a été certifiée ISO 14001/2004, et elle a été la première entreprise à obtenir le prix national de l'environnement en 2008.

4.1.3. NCA Rouïba : rupture avec le paradigme entrepreneurial dominant en Algérie

L'évolution de la gouvernance et du management de NCA Rouïba, notamment depuis les années 2000, nous renseigne sur la volonté, voire la capacité, de ses cadres managers à impulser une dynamique managériale s'inscrivant dans perspective d'innovation et dans une approche nouvelle de l'entreprise. Entreprise et Innovation, deux conceptions, deux philosophies, ayant été au cœur des crises socio-économiques de l'Algérie, depuis l'indépendance, qui au passage se perpétuent toujours. L'entreprise en Algérie, notamment dans le secteur public, est vue beaucoup plus comme « *un lieu de cristallisation d'un imaginaire que nous qualifions, avec d'autres auteurs, de populiste. A l'origine de ce populisme, le mouvement nationaliste radical dont le point d'aboutissement va être la guerre de libération* » (El Kenz, 1989, p. 223). L'entreprise, dans cet ordre d'idées, doit être un instrument de réalisation de la politique économique de l'Etat national. Une conception émanant de deux éléments forgeant un *habitus* sociopolitique lui donnant un caractère reproductible dans le temps. Il s'agit, d'un côté, de l'imaginaire cultivé de manière incessante de la guerre de libération nationale et le rôle de légitimation de la rente paralysant toute forme d'innovation. Cette dernière, par voie de conséquence, est vue comme une tentative de subversion de l'ordre établi et une extériorisation des pulsions bourgeoises qui viserait à freiner l'effort national de construction socio-économique. Un reproche toujours opposé aux entreprises privées, dans les années de socialisme spécifique notamment.

NCA Rouïba, notamment ses propriétaires-managers et comme l'atteste sa philosophie managériale, a renouvelé le fondement conceptuel, épistémologique et pratique de l'entreprise et de l'innovation, en dépit du poids politique et anthropologique pesant que

dégage la société algérienne. L'innovation, qui est irréductible à sa dimension technique, y occupe une place prépondérante ; elle est vue comme un facteur clé de succès et de compétitivité pour l'entreprise et ses parties prenantes, à travers lequel l'entreprise est vue nettement comme une communauté humaine à la quête permanente d'épanouissement, ayant une responsabilité et engagement envers l'écosystème dans lequel elle évolue. L'algérien est capable de tout à condition qu'il opère un *aggiornamento* dans ses rapports au réel. Un rapport à la fois tendu et incohérent qui « *réfuse aussi bien le cognitivisme, le connexionnisme et même la psychanalyse* » (Benchehida, 1998, p. 351).

La stratégie de croissance de NCA Rouiba, l'esprit d'amélioration continue et la valorisation de l'Homme trouvent leur écho, non sans dissonances, dans la conjoncture politique et économique actuelle qui offre plus d'opportunités, plus de créativité et plus d'accompagnement que les dirigeants veulent saisir, mais génère aussi des menaces auxquelles ils font face, non sans difficultés.

4.2.Méthodologie de l'enquête

L'objet de notre enquête de terrain est un outil d'investigation du fonctionnement organisationnel au sein de NCA Rouiba. Un outil qui s'inscrit dans la droite ligne des opérations de dévoilement, de révélation des déterminants essentiels du fonctionnement organisationnel (Moisdon, 1997). Cet outil de gestion, dénommé observatoire du bien-être et motivation (OBeM), est une résultante directe des valeurs de NCA Rouiba, notamment l'Homme comme acteur premier, et les engagements de cette dernière, notamment la responsabilité sociétale des organisations. Pour analyser cet instrument d'audit social et de gestion des ressources humains, une question centrale sera notre fil conducteur : comment l'instrumentation de l'observatoire du bien-être et motivation s'est-elle construite et stabilisée, source de son succès ? Nous formulons l'hypothèse que l'observatoire du bien-être et motivation résulte d'un processus de construction d'un réseau sociotechnique stabilisé.

Répondre à cette question et vérifier cette hypothèse, et dans le souci d'être cohérent avec les grilles théoriques sur les approches instrumentales présentées plus haut, le constructivisme relationnel est notre positionnement épistémologique. Selon ce positionnement, l'instrument de gestion prend sens dans les relations qu'il établit entre les acteurs. Pour comprendre la conception de l'instrument ainsi que ses usages, une démarche qualitative de nature compréhensive visant à mesurer le niveau de l'adoption de cet outil de gestion des ressources humaines. Pour rappel, cet outil a été mis en place en 2009. Il s'agit pour nous d'ouvrir cette « boîte noire » et de reconstituer le processus de conception et d'usage qui a été mis en valeur pour aboutir aux résultats, présentement connus.

4.2.1. Méthodes de reconstitution du processus de conception et d'usage

La nature compréhensive de notre étude et notre tentative de reconstitution de ce processus se sont appuyées sur trois méthodes distinctes, mais complémentaires, ainsi que sur le cadre conceptuel exposé *supra* qui nous ont permis de restituer à la fois le sens, la cohérence et la structure de l'outil de gestion de l'OBeM.

Nous avons mobilisé, dans un premier temps, la méthode descriptive afin de décrire et prendre acte des caractéristiques de l'OBeM pour le démystifier et rendre sa conception ainsi que sa mise en œuvre familière à tout chercheur et praticien de management. Aussi, il nous paraissait essentiel de circonscrire son champ intervention pour mieux connaître et reconnaître les acteurs et les objets techniques qui y sont mobilisés,

Dans un deuxième temps, la méthode analytique a été utilisée pour décomposer l'OBem pour cerner son évolution, sa structure ou ses niveaux de construction et leur articulation, en nous basant sur les grilles de lecture exposés dans le compartiment conceptuel dans notre étude. Cette décomposition nous a orienté dans notre processus de collecte d'information qualitative, dans l'évaluation du rôle de chaque acteur et les effets de ses interventions,

Enfin, la méthode synthétique qui est « ... *une opération intellectuelle qui consiste à passer du simple au composé, c'est-à-dire des éléments constitutifs d'un ensemble au tout qui les réunit* » (Guidère, 2004, p. 61). L'objectif de cette méthode est de rassembler tous les éléments de connaissance identifiés par la méthode analytique concernant l'ObeM pour en présenter un ensemble structuré et donner une vue d'ensemble du sujet.

4.2.2. Les outils de collecte de données

Notre enquête a débuté en mars 2014 et elle a pris fin en mai 2016. Elle s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs. Nous les avons menés, dans un premier temps, auprès de la directrice du système de management intégré, qui a été au passage la coordinatrice du projet de conception de l'ObeM. Et dans un deuxième temps auprès d'autres collaborateurs pour jauger le degré de convergence de leurs perceptions, de leurs interprétations et de leur implication. Parmi ces collaborateurs, le Président du Conseil d'Administration, la Directrice de l'Audit et Contrôle Qualité, le Directeur de Recherche et Développement et le nouveau Directeur des Ressources Humaines. Il est à souligner qu'une analyse des documents relatifs à l'OBem a été faite dans le souci de structurer nos entretiens, de compléter les informations, qui n'ont pas pu être obtenues totalement par les entretiens, et d'obtenir des détails techniques qui n'ont pas été abordés lors de ces derniers.

4.3. L'OBem : un instrument de gestion de dévoilement du fonctionnement organisationnel ou d'audit social

Le dévoilement du fonctionnement organisationnel visé par cet instrument de gestion consiste concrètement à mesurer l'état et les déterminants de la (in)satisfaction des salariés de l'entreprise, par extension la qualité de la gestion ressources humaines. Cette quête de dévoilement marque le souci permanent pour les managers de l'entreprise « d'optimiser » ladite gestion dans l'entreprise, et rappeler de manière incessante la valeur fondamentale qui anime cette dernière, en l'occurrence : l'Homme acteur premier de l'entreprise. La conception de l'OBem est, *in fine*, plus qu'indispensable à une communication efficace et structurée sur les questions sociales et humaines dans l'entreprise. L'OBem est clairement un instrument d'audit social. Nous rappelons que cette instrumentation a été mise en place dans le contexte d'intégration de la norme ISO 26000. Celle-ci est une source de satisfaction et de confiance du client. De plus, « *elle serait pour l'entreprise la marque déposée d'un comportement transparent et éthique traduisant son engagement responsable quant aux impacts de ses décisions sur la société et sur l'environnement (...) la norme ISO 26000 porterait en elle un nouveau mode de régulation dans lequel l'entreprise s'engage à répondre à l'attente des parties prenante* ». (Khiat, 2012, p. 247). Les ressources humaines incarnent l'axe social de cette norme. Elles en sont l'une des questions centrales (question 3). Leur satisfaction, leurs relations et les conditions de travail sont les indicateurs principaux pour préparer leur audit afin de jauger leur respect du référentiel de la norme en question. Par audit social, il faut entendre « *Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes : qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ; qu'elle*

utilise au mieux ses moyens ; qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ; qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ; qu'elle respecte les règles de l'art ; qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court » (Igalens & Peretti, 2008, pp. 37-38). Cette définition répond parfaitement à la philosophie de l'OBem. Le tryptique observation, vérification et satisfaction (des parties prenantes) qui la fonde se trouve respecté. Une enquête auprès des collaborateurs a été menée (observation), le référentiel ISO 26000 sert de guide d'évaluation (axe social, question 3 sur les ressources humaines) et l'objectif bien-être et motivation à atteindre (satisfaction des parties prenantes). La responsabilité sociale de NCA Rouiba est pleinement engagée et assumée par ses dirigeants. Nous tenons à souligner que la problématique de responsabilité sociale, et par extension l'humanisme en gestion, est grandement travaillée et vulgarisée en Algérie via des travaux d'une consistance remarquable portés par plusieurs chercheurs, notamment Khiaat Assya, Foudad Yassine, Yanat Zahir, Benabou Djillali, Ouyahia Zoubida, Matmati Mohamed et Bahloul qui ont fini par être repris par certains dirigeants d'entreprise.

4.3.1. La structure de l'OBem

La méthodologie de compréhension, que nous avons adoptée, impose de procéder à la déconstruction de l'OBem, dont le début de l'instrumentation remonte à 2009. Nous tenons à signaler que cet instrument est une résultante de mouvements de cristallisation/décristallisation des schèmes cognitifs de celui qui était à l'origine de ce concept, en l'occurrence le président du conseil d'administration dont le sens critique, d'autocritique et de compréhension de l'autre émaillent ses pratiques managériales.

Niveau argumentatif de l'OBem :

Au-delà des valeurs humaines et managériales partagées dans l'entreprise longtemps durant, l'OBem a été un moment et un espace pour les rappeler et les renforcer. Concrètement, pour susciter l'adhésion à cette innovation instrumentale, des objectifs opérationnels et stratégiques ont été mis exergue et ayant modifié et modifieraient durablement les comportements et les schèmes interprétatifs de toutes les parties prenantes de NCA Rouiba. Pour les salariés, l'OBem permet d'attirer les compétences et talents, de renforcer leur motivation et leur adhésion aux projets de l'entreprise, d'asseoir un climat favorable à l'expression des compétences et à l'esprit des initiatives. Pour les managers, il s'agit de disposer d'un ensemble d'indicateurs structurés utiles à la formulation d'objectifs de développement et de renforcer la pertinence et l'objectivité de l'évaluation de la gestion des ressources humaines et de la qualité du management. Pour les actionnaires et les partenaires financiers, la pertinence de l'OBem est à situer au niveau du renforcement de la qualité des pratiques de management et des outils de pilotage de l'entreprise dans une logique de création de valeur. Dans cette logique, les ressources humaines sont des actifs stratégiques.

Niveau conceptuel de l'OBem :

Le moteur conceptuel de l'OBem est formalisé dans sa philosophie managériale, en l'occurrence la satisfaction des ressources humaines. Cette satisfaction est exprimée selon plusieurs axes, cinq (05) exactement: les conditions de travail (équipements et ressources mis à disposition, environnement et cadre de travail ainsi que l'hygiène et la sécurité au travail), l'administration du personnel et la rémunération (l'administration du personnel, la gestion de la paie et la qualité du système de rémunération), le développement professionnel (le recrutement et l'intégration dans l'entreprise, la valorisation des compétences et des performances ainsi que la gestion de la formation), la qualité du management (l'organisation du travail et la formulation des objectifs, le suivi des réalisations et l'évaluation des résultats) et la communication et les relations internes (les

coopérations et le travail en équipe, les qualités des relations et ambiance de travail et le partage de la vision et des objectifs stratégiques). La notion de (in)satisfaction trouve écho, en termes d'actions régulatrices, dans d'autres ressorts conceptuels. Il s'agit des concepts suivants : *le savoir*, la satisfaction exige une production de savoirs originaux tant théoriques que pratiques pour la comprendre, l'expliquer, voire la quantifier. *La performance*, la satisfaction doit être lue comme un déterminant essentiel de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise. *L'innovation*, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être originales, équitables et légitimes pour une implication effective de ces dernières. Les articulations entre la notion de satisfaction et la triade savoir-performance-innovation débouche sur la notion de bien-être et de motivation qui contrarieraient toutes les formes de discrimination et de marginalisation.

Niveau procédural de l'OBEM :

L'instrumentation de l'OBEM s'appuie sur un dispositif technique déployé sur deux phases complémentaires, le diagnostic impliquant les ressources humaines et l'usage des informations qui en ressortent, donnant une cohérence et une consistance à l'observatoire en question. Dans la phase du diagnostic, centrée sur des entretiens qualitatifs et la passation des questionnaires, les objectifs recherchés par le porteur de l'idée, les collaborateurs et la coordinatrice de ce dispositif, qui est au demeurant la responsable du système du management intégré, sont la pondération des axes de satisfaction, évoqués *supra*, le recueil des informations qualitatives permettant d'apprécier la situation des axes déjà cités, les suggestions sur les améliorations souhaitables de la situation.

Les entretiens, individuels au passage, ont eu lieu avec un échantillon de managers (10 personnes) et avec un échantillon représentatif (20 personnes) du personnel de toutes les fonctions de l'entreprise afin de remonter les problèmes, les contraintes, les conditions de travail ainsi que les attentes du personnel. Plus clairement, il s'agit d'évaluer le climat social régnant dans l'entreprise. Ces personnes ont contribué, par la suite, à la sensibilisation et à la vulgarisation de la démarche auprès du personnel restant, qui a été appelé à s'exprimer à travers des questionnaires.

La passation de ces derniers s'est faite à base d'une application web, conçue par l'entreprise M2CA et proposée uniquement en langue française, permettant d'enregistrer et de traiter automatiquement les réponses.

Dans la phase de l'usage des informations collectées, un comité dénommé « Savoir-Performance-Innovation (SPI) », constitué de principaux managers et les représentants du partenaire social, a été créé pour lancer des projets d'amélioration de la situation de l'entreprise, en termes de gestion des ressources humaines et la qualité du management, ainsi que leur suivi.

Niveau opérationnel de l'OBEM :

A ce niveau, il s'agit de tous les moyens concrets qui ont été effectivement mobilisés pour réaliser les objectifs de l'OBEM. Sur le plan humain, nous avons assisté à l'intéressement de tous les acteurs internes puisque la démarche était systémique et globale. En outre, quelques-uns ont été enrôlés, autrement dit adossant d'autres rôles, notamment les membres du comité SPI et plus particulièrement la responsable du système du management intégré. Des acteurs externes ont aussi été enrôlés, tel le représentant de l'entreprise M2CA, conceptrice de l'application web, pour accueillir les personnes, accompagner les personnes qui ne s'expriment pas en langue française et pour administrer les questionnaires. Les moyens matériels et financiers ont été remarquablement déterminants. Un local équipé de matériel informatiques, sur chacun des deux sites de l'entreprise et un montant de 72 millions dinars algériens d'investissement dans des projets résultants de l'OBEM, dont 2 millions de dinars mobilisés pour réaliser le diagnostic et la création de l'application informatique.

4.3.2. Les éléments d'instrumentation de l'OBEM

Du mouvement de déconstruction de l'OBEM, venant d'être décrit, l'instrumentation de ce dernier peut être lue, sous l'angle d'analyse de Hatchuel et Weil (1992), comme l'articulation de trois éléments cristallisant les techniques managériales de NCA Rouiba.

La philosophie gestionnaire de l'OBEM

L'instrumentation de l'OBEM a été faite dans un esprit de remise en question permanente et d'amélioration continue de la qualité du management de l'entreprise et l'optimisation de la gestion des ressources humaines. Un souci que nous considérons comme permanent à la fois chez l'Initiateur de l'Idée de l'Observatoire, le Président du Conseil d'Administration en l'occurrence, pour qui l'Homme comme valeur première dans l'entreprise, et chez les autres collaborateurs qui ont décidé d'être impliqués dans les projets de changement de l'entreprise et leur suivi. Dans la philosophie gestionnaire de l'OBEM, c'est le niveau argumentatif, présenté dans le point précédent, qui est mis en valeur.

Le substrat technique de l'OBEM

Dans cet élément, c'est le niveau procédural de l'OBEM qui est discuté. L'OBEM s'appuie sur un diagnostic qualitatif de la gestion des ressources humaines, et par extension la qualité du management de l'entreprise, via des entretiens et des questionnaires administrés par des collaborateurs externes à l'aide d'une application informatique, et cela dans le respect le plus strict de l'anonymat et de l'éthique professionnelle. En sus, l'OBEM s'appuie sur une innovation organisationnelle concrétisée dans la création d'une structure organisationnelle *adhocratique* (Mintzberg, 1982) dont le rôle est de traiter, interpréter ainsi que traduire dans des actions et des projets élaborés en vue d'améliorer et de répondre aux contraintes et exigences des ressources humaines.

La vision simplifiée des relations organisationnelles de l'OBEM

Cet élément met en exergue l'approche transversale et systémique du management à NCA Rouiba. L'instrumentation de l'OBEM a suscité la curiosité et l'intérêt de chacune des parties prenantes. Cependant, il a fallu opérer un enrôlement autrement dit la redistribution des rôles pour certaines acteurs pour que l'instrumentation fonctionne. La responsable du système de management intégré s'est occupée de la coordination et le pilotage de l'observatoire, les consultants externes se sont chargés de l'accompagnement des répondants aux questionnaires et les membres du comité SPI du traitement et de la traduction des résultats.

4.3.3. Les fonctions de l'OBEM

Force est d'analyser l'anatomie de l'OBEM, nous pouvons apprécier la dynamique de son instrumentation, son caractère innovant et sa pertinence par ses fonctions tels que nous les avons discutés dans le cadre conceptuel de notre présente communication. Visiblement, l'OBEM remplit les fonctions amorçant toute dynamique instrumentale. *La fonction de moniteur* qui vise à véhiculer les valeurs humaines, la culture d'entreprise et les engagements des managers de NCA Rouiba. Elle canalise toutes les croyances et les expériences vécues par ces derniers. *La fonction d'analyste*, via le diagnostic par entretiens et questionnaires, qui consistent à mesurer le degré d'effectivité des valeurs et des engagements en question. *La fonction de régulateur*, via les projets et les actions préconisés par le comité SPI, pour apporter des correctifs aux états d'insatisfaction des ressources humaines. *La fonction d'opérateur*, via toujours cette phase d'usage des

résultats du diagnostic, qui concerne en définitive les changements concrets à la suite de la mise en œuvre des projets ou les actions envisagées.

4.4. OBeM : Usages des résultats du diagnostic et conception d'actions structurantes

L'OBEM est un écran informationnel orientant les managers de NCA Rouiba dans leur prise de décision et le lancement des projets de changement. Les informations qualitatives collectées, via les diagnostics par entretiens et questionnaires, ont fait l'objet de traitement, d'interprétation et de traduction dans des actions structurantes renouvelant le management de NCA Rouiba et proposant une autre approche de gestion des ressources humaines.

4.4.1. Les tendances lourdes des résultats

L'analyse des résultats par le comité SPI a fait ressortir les tendances suivantes pour chaque axe d'appréciation de l'état de satisfaction des ressources humaines (NCA-Rouiba spa, 2009). **Les conditions de travail**, la satisfaction des ressources humaines est à situer au niveau de la sécurité au travail et la sensibilisation accrue sur l'importance de ce paramètre dans l'exercice des fonctions de chacun. Cependant, une forte insatisfaction a été exprimée sur le manque d'ergonomie et de confort tant des espaces de travail que dans des espaces socialisation et de détente, notamment la cantine et la cafeteria. **L'administration du personnel et rémunération**, sur cet axe, c'est le caractère inéquitable, porté sur la rémunération, qui crée des états d'insatisfaction chez les salariés de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que le versement de la paie se fait toujours à temps, et certaines réclamations y afférentes sont prises en charge. **Le développement professionnel**, la promotion et la formation sont les deux politiques de gestion et de développement des ressources humaines qui ont été jugées insatisfaisantes. Pour la première, le problème de manque de sensibilisation sur les possibilités de promotion s'est sérieusement posé. Concernant la deuxième, en dépit de son importance, elle demeure non effective à plus d'un titre. Sur cet axe, NCA Rouiba présente un atout d'ordre communicationnel qui facilite l'insertion organisationnelle et l'embauche. Il s'agit de l'accueil jugé satisfaisant lors de la prise de fonction et l'image reluisante dégagée par l'entreprise lors des procédures de recrutement. **La qualité du management**, l'organisation du travail est la trame de fond du management de toute entreprise. Celle-ci, au niveau de NCA Rouiba, est doublement appréciée. Elle est source de satisfaction dans le sens où elle permet aux ressources humaines de l'entreprise d'avoir une vision claire sur leurs missions, leurs rôles et leurs positions dans l'entreprise ainsi d'évaluer objectivement la qualité de leur travail et la réalisation de leurs objectifs. Elle est source d'insatisfaction pour motif que le rapport entre la vie familiale (personnelle) et la vie professionnelle est dissonant, et elle est un frein à la créativité personnelle dans l'entreprise. **La communication et relations internes**, l'esprit de communauté reste très fort dans l'entreprise ; l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et l'engagement dans les projets de changement restent prégnants. Cependant, il est à signaler que le travail en équipe, qui doit être dégagé du partage des valeurs, reste un souhait et une nécessité impérieuse pour renforcer la dynamique de croissance de l'entreprise d'où la nécessité de communiquer et diffuser intensément l'information, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel.

4.4.2. Les scénarii de changement préconisés

C'est à ce niveau que les fonctions de régulateur et d'opérateur sont intervenues. Des actions ponctuelles et des projets structurants devaient être lancés par le comité SPI pour combler les états d'insatisfaction exprimés par les ressources humaines, rendre effectif leur bien-être et instaurer d'autres ressorts de motivation dans l'entreprise. Ces actions et projets ont été programmés à moyen terme, 2009/2012, mais certain (e)s ont nécessité plus. Du diagnostic effectué, quatre (04) catégories d'actions et de projets ont été ressortis (NCA-Rouiba spa, 2009).

Le système de rémunération et convention collective : le premier ressort de motivation qui devait être activé était celui de la rémunération selon les compétences et les performances individuelles et collectives. La mise en place d'un nouveau système de rémunération, qui devait être mis en place à partir d'août 2009, a nécessité une démocratie sociale dans l'entreprise en associant le partenaire social dans la refonte du système en question, ainsi que dans la finalisation de la convention collective et du règlement intérieur. L'éthique, qui constitue une valeur fondamentale dans le management de l'entreprise, a imposé aux managers de procéder à l'explication de la nouvelle fiche de paie du personnel pour une meilleure lisibilité et compréhension.

Le système de management des compétences : la compétence a été mise au cœur de la régulation des relations d'emploi et de travail. Dans ce sens, des actions indispensables ont été opérées. Il s'agit notamment de l'élaboration d'un référentiel de compétences pour évaluer le degré de leur maîtrise, cerner les besoins en formation et réguler les promotions internes. Ce projet avec celui relatif à la rémunération et aux conventions collectives ont coûté à l'entreprise un budget de six (06) millions de dinars algériens, et ont duré 18 mois.

L'espace de socialisation et de détente, il s'agit précisément de réaménager les espaces cantine, cafétéria et vestiaires pour qu'ils soient des espaces conviviaux où une communauté de travail pourrait être concrètement construite, et où les valeurs de l'entreprise pourraient connaître une forte diffusion et partage, préalable à la cohésion sociale de l'entreprise. Ce réaménagement, qui a été lancé en 2012, a coûté un budget de cinquante-cinq (55) millions de dinars algériens. En sus, pour que le bien être des salariés soit ressenti, une amélioration de la prise en charge des salariés a été aussi mise en évidence : signature d'une convention avec l'hôpital de Rouïba et avec une clinique privée (prise en charge des frais médicaux), signature d'une convention avec un dentiste pour la prise en charge des soins dentaires des employés, la prise en charge des soins pédiatriques des enfants. La direction a mis à la disposition des employés une enveloppe de cinq (05) millions de dinars algériens pour leur bien-être, en plus de la caisse provisionnée.

La communication interne et travail en équipe : dans le souci de renforcer les liens entre les employés de l'entreprise, et par voie de conséquence favoriser le travail d'équipe dans tous les espaces de travail, une journée Rouïba des *teams building* a été organisée en janvier 2010. Le budget consacré à cette action est estimé à six (06) millions de dinars.

4.5. L'OBEM : d'une innovation instrumentale à un management innovant

Loin de l'effet de mode qui caractérise souvent les instruments de gestion, l'OBEM est une véritable innovation managériale historiquement et socialement construite par toutes les parties prenantes, internes et externes, de NCA Rouïba, d'où son caractère légitime. Cet instrument s'est inscrit dans une dynamique interactionniste qui a transcendé la dualité entre sa conception et son usage, d'où des effets concrets à la fois sur les personnes, le contexte et les informations. Son objectif d'optimisation de la gestion des ressources humaines a été traduit par de nouvelles combinaisons de ressources générant un surplus d'efficience. L'OBEM est un instrument doté de rationalité matérielle,

autrement dit l'efficience, mais aussi axiologique car il vise avant tout le bien être et la motivation des salariés. NCA Rouiba a affiché clairement sa volonté d'être une entreprise socialement responsable en se conformant notamment aux lignes directrices de la norme ISO 26000. Les managers de NCA Rouiba ont réussi à donner un sens à cette instrumentation de gestion, un sens saisi, ressenti et récompensé par l'écosystème de l'entreprise, en lui attribuant le prix national de l'innovation en 2013 qui a rendu nécessaire et judicieux la réédition de cette instrumentation, en 2016, preuve de son appropriation. Cette réédition devait prendre une appellation fortement en cohérence avec les valeurs de l'entreprise : **l'observation du bonheur** pour renforcer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle de chaque collaborateur et salarié, et le vivre ensemble dans l'entreprise.

Sans tomber dans la célébration de ce succès, celui-ci a grandement contribué à la valorisation de la marque employeur de NCA Rouiba, et par conséquent sa politique de marketing ressources humaines. De plus, il a opéré une forme d'isomorphisme mimétique auprès de plusieurs entreprises algériennes qui a reconsidéré positivement la place de l'entreprise dans son environnement. Celle-ci est plus que jamais socialement responsable.

Conclusion

L'expérience de l'OBEM au sein de NCA Rouiba a clairement mis en exergue un nouveau gouvernement par les instruments de gestion. Cet observatoire, loin d'être une CHOSE ou un outil neutre, a été un opérateur de changement, un traducteur de valeurs et d'exigences et un accélérateur d'adhérence avec l'environnement. Sa conception et son usage ont nécessité un travail social, communicationnel et économique d'une importance élevée permettant la construction d'un ensemble d'interfaces et des modes de coordination qui ont renforcé la cohésion de l'entreprise, en dépit de quelques résistances manifestées au départ. Des résistances qui ont été comblées par un fort sentiment d'espoir, d'attentes et d'admiration envers l'équipe dirigeante. Celle-ci et son implication ont été inscrites dans une culture d'entreprise historiquement construite par les fondateurs de l'entreprise et qui est fortement institutionnalisée par les générations suivantes, en mettant toujours l'Homme au centre de fonctionnement de l'entreprise. Ledit fonctionnement se fait dans un contexte de remise en question permanente. L'OBEM peut être qualifié désormais de réseau sociotechnique de médiation entre l'environnement de NCA Rouiba et les ressources humaines de celle-ci que l'équipe managériale veut, espère et doit doter de compétences conceptuelles, humaines et techniques pour que leur bien-être, leur motivation voire leur bonheur soient un horizon indépassable du management de l'entreprise aux jus de fruits. Cela valide par conséquent notre hypothèse de départ pour laquelle nous avons déduit l'hypothèse qui consiste à considérer que l'observatoire du bien-être et motivation résulte d'un processus de construction d'un réseau sociotechnique stabilisé qui impacte la satisfaction des salariés.

En définitive, et pour répondre à notre question principale, le succès de l'instrumentation de l'OBEM tient au réseau sociotechnique stabilisé. Celui-ci s'est construit à la suite d'un dialogue social permanent entre les collaborateurs de l'entreprise, d'une organisation claire, d'un style de management collaboratif et des techniques d'optimisation des flux d'information efficaces. Le constructivisme relationnel trouve tout son sens dans cette notion réseau sociotechnique. Cela traduit la portée de toute notre investigation.

Notre étude de cas nous a révélé une situation problématique, voire paradoxale, qui a suscité en nous tant de la curiosité que de la surprise. La vacance du poste du responsable des ressources humaines n'a pas été un obstacle à l'instrumentation d'un outil de gestion des ressources humaines. Ce qui nous rappelle avec force la thèse de « Tous DRH » (Peretti, 2012) selon laquelle la gestion des ressources humaines n'est plus seulement

portée par le service RH, mais par l'ensemble des managers et des collaborateurs de l'organisation. De ce fait, nous mettons à jour la nuance sémantique et organisationnelle entre la fonction ressources humaines (Structure), la direction des ressources (Responsables) et la gestion des ressources humaines (politiques ou pratiques) dont la cohérence ou l'articulation constitue la source efficace de tout pilotage social.

Quant aux limites, elles sont identifiées par un ensemble de points. Le processus de reconstitution du processus de conception et d'usage de l'instrumentation de l'OBEM, que nous avons tenté de faire tout au long de notre études, souffre de certaines limites plus ou moins communes aux recherches qualitatives. D'abord, l'insuffisance de la triangulation ; nous nous sommes appuyés uniquement sur des entretiens, et à un degré moindre l'analyse documentaire. Ensuite, nous n'avons pas pu nous entretenir avec des acteurs externes, le consultant et le prestataire informatique, faisant partie du comité SPI afin d'identifier leurs rôles dans l'instrumentation de l'OBEM Enfin, l'absence de suivi et d'évaluation des impacts réels de l'usage de l'instrumentation en question sur le climat social de l'entreprise.

Dans le sillage de notre étude de cas, il serait nécessaire de réinterroger le rapport entre la conception et l'usage des instruments de gestion. L'appropriation de ceux-ci est la condition de leur caractère innovant et source de leur efficace. Pour impulser cette dynamique appropriative, la construction d'un réseau sociotechnique stabilisé en est une condition préalable. Dans ce sens, la fonction ressources humaines, les responsables qui l'animent et les politiques qui la portent peuvent-ils, voire doivent-ils, en être l'interface incontournable, dotée d'une autonomie et d'une réflexivité suffisantes, ou juste une fonction support qui véhicule le discours et la stratégie de la direction de l'entreprise ?

Annexe n°1

Guide d'entretien

Introduction

Ce guide d'entretien a été élaboré afin de recueillir des données qualitatives sur le processus d'instrumentation de l'Observatoire du Bien-être et de la Motivation (OBEM) au sein de l'entreprise NCA Rouiba-Jus. Il est structuré autour de plusieurs catégories thématiques, il vise à comprendre la genèse, la conception, les usages, les effets et l'appropriation de cet instrument de gestion. Les questions sont majoritairement ouvertes afin de favoriser un discours riche, complétées par des questions semi-fermées et fermées lorsque des informations factuelles sont recherchées.

1. Présentation de l'interviewé

- Pouvez-vous vous présenter et décrire votre parcours professionnel ?
- Quelles sont vos principales missions ?

- Quel est l'effectif de votre département ?
- Depuis quand participez-vous à ce projet ?
- Avez-vous participé à la conception, au déploiement ou uniquement à l'exploitation des résultats ?
- Quel est votre rôle dans le projet OBeM ?

2. Représentations de l'OBem par les interviewés

- Que signifient pour vous le bien-être, la motivation, la satisfaction, la performance et l'innovation ?
- Quelle importance accordez-vous au bien-être dans la performance de l'entreprise ?
- Comment définiriez-vous l'OBem ?
- Quelle est, selon vous, sa finalité principale ?
- Pourquoi NCA Rouiba avait-elle besoin d'un tel dispositif ?
- En quoi se distingue-t-il d'une enquête de satisfaction ?

3. Genèse ou origine de l'OBem

- Comment l'idée de l'OBem est-elle née ?
- Quels objectifs étaient-ils recherchés ?
- Quels événements ont-ils influencé le projet ?
- Comment cette idée a-t-elle été accueillie ?
- Le projet est-il né d'une initiative interne ?
- Répondait-il à une exigence qualité ou RSE ?

4. Acteurs impliqués dans le processus d'instrumentation de l'OBem

- Quels acteurs ont-ils participé au projet ?
- Quels étaient leurs rôles ?
- Comment les décisions étaient-elles prises ?
- Comment les échanges étaient-ils organisés ?
- Des consultants externes ont-ils participé au projet ?
- Certains acteurs ont-ils rejoint le projet en cours de route ?

5. Conception de l'OBem

- Pouvez-vous décrire les principales étapes de conception ?
- Comment les différents services ont-ils participé ?
- Les représentants du personnel ont-ils été consultés ?
- Comment les questionnaires ont-ils été élaborés ?
- Qui les a conçus ?
- Comment les indicateurs ont-ils été sélectionnés ?
- Pourquoi ces indicateurs ?
- Quels outils ont été mobilisés ?
- Quels ajustements ont été réalisés avant le lancement ?

6. Diagnostic de l'environnement social de NCA Rouiba-Jus

- Comment le diagnostic a-t-il été réalisé ?
- Comment l'échantillon a-t-il été constitué ?
- Comment les résultats ont-ils été analysés ?
- Les salariés rencontraient-ils des difficultés de compréhension ?
- Les résultats étaient-ils diffusés à tous les collaborateurs ?
- Les managers avaient-ils accès aux résultats détaillés ?

7. Appropriation de l'OBEM

- Comment les salariés ont-ils été sensibilisés ?
- Quelles résistances avez-vous rencontrées ?
- Comment ont-elles été surmontées ?
- Quels arguments ont été utilisés ?
- Quels acteurs étaient-ils les plus réticents ?
- Quels dispositifs d'accompagnement ont été mis en place ?

8. Utilisation des résultats de l'instrumentation de l'OBEM

- Comment le comité SPI utilise-t-il les résultats ?
- Pouvez-vous citer des décisions prises grâce à l'OBEM ?
- Quels effets l'OBEM a-t-il produits ?
- Comment les résultats ont-ils servi à élaborer des plans d'action RH ?
- Quels projets ont été lancés grâce aux résultats ?

9. Place de la FRH dans le processus d'instrumentation de l'OBEM

- Quel a été le rôle de la fonction RH ?
- Comment les politiques RH ont-elles évolué ?
- Les responsables RH participaient-ils au comité SPI ?
- Comment les politiques RH ont-elles évolué ?
- Quelles compétences ont été mobilisées ?

10. Évaluation et perspectives d'évolution de l'OBEM

- Quels sont les points forts et les limites de l'OBEM ?
- Quels enseignements retenez-vous ?
- Comment voyez-vous évoluer l'OBEM ?
- Quels nouveaux usages envisagez-vous

Bibliographie

Alter, N., 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France-Sociologies.

Benabou, D. & Berrefas, I., 2021. Implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI) et pratiques de la gestion. *Finance & Markets Review*, 8(1), pp. 34-46.

Benchehida, A., 1998. *analyse psychologique de la difficulté à innover*. Sfax, s.n.

Chiapello, E. & Gilbert, P., 2013. *Sociologie des outils de gestion, Introduction à l'analyse sociale des instrumentations de gestion*. Paris: La découverte.

Dominguez-Péry et al, C., 2011. *Valeurs et outils de gestion : de la dynamique d'appropriation à leur pilotage, de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*. Paris, Lavoisier.

- El Kenz, A., 1989. *L'Algérie et la modernité*. Dakar: Codersia.
- Foudad, Y., 2020. L'engagement RSE de la société SASACE Algérie : une histoire exemplaire. *Africa Positive Impac*, pp. 373-378.
- Gilbert, P., 1998. *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*. Paris: Economica.
- Girin, J., 1983. *Le rôle des situations de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes.*, Paris: Centre de recherche de gestion, Ecole polytechnique.
- Guidère, M., 2004. *Méthodologie de la recherche*. Paris: Ellipses.
- Hatchuel, A., 2012. Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. Dans: *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Presses de mines, pp. pp. 21-64.
- Hatchuel, A. & Segrestin, B., 2012. *Refonder l'entreprise*. Paris, Le seuil, p. 128.
- Hatchuel, A. & Weil, B., 1992. *l'expert et le système*. Paris: Economica.
- Igalens, J. & Peretti, J. M., 2008. *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*. Paris: Eyrolles.
- Khiat, A., 2012. *Gestion des ressources humaines. Les défis RH en Algérie*. Oran: Dar Al Adib.
- Lascoumes, P. & Le Galès, P., 2004. *Gouverner par les instruments*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques..
- Latour, B., 2010. Prendre le pli des techniques. *Réseaux*, Mai, 5(163), pp. 11-31.
- Le Galès, P., Lascoumes, P. & Halperne, C., 2014. *l'instrumentation de l'action publique*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques..
- Mallard, A., 2009. *Le cadrage cognitif et relationnel del'échange marchand: analyse sociologique des formes de l'organisation commerciale*. Université de Toulouse II
- Mèlèse, J., 1992. *Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris: D'organisation.
- Mintzberg, H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: d'Organisation.
- Moisdon, J. C., 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris: Seli Arslan.
- Nakhla, M., 2013. *La régulation par les instruments : Les services d'eau en Europe*. Paris: Presses des mines.
- NCA-Rouiba spa, 2009. *Plan d'actions (2009-2012)*. s.l.:Rouiba, Alger : NCA-Rouiba.
- NCA-Rouiba spa, 2009. *Synthèse des résultats du diagnostic RH*. s.l.:NCA-Rouiba spa.

NCA-Rouiba spa, 2013. *Notice d'information : Offre publique de vente (Visa COSOB n° 2013/01)*. s.l.:Rouiba, Alger : NCA-Rouiba..

Ouyahia, Z., 2014. *Impact de la fidélisation des ressources humaines sur La performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université Mohamed Ben Ahmed, Oran.*

Peretti, J. M., 2012. *Tous DRH : Les meilleures pratiques par 51 professionnels*. 4ème éd. Paris: Eyrolles .

Peretti, J.-M.-M. S. A. e. T. M., 2018. *Une vision des ressources humaines sans frontières. Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*. Paris: EMS.

Philippe Martin, D. & Picceu, C., 2007. Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance Contrôle Stratégie*, Septembre, 10(3), pp. 75-110.

Rabardel, P., 2005. l'instrument au cœur de l'agir et connaître opérationnels. Dans: *entre connaissance et organisation: l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*. Paris: La découverte, pp. pp. 251-265.

Rouquet, A., 2009. *Contextualisation interne et externe des outils de gestion : un enrichissement des travaux d'Albert David*. Grenoble.