Les effets de la globalisation sur les comportements des acteurs, à travers le cas d'une entreprise publique Algérienne intégrée par Arcelor Mittal

Abida Hadjar
Département de Gestion
Université Badji Mokhtar
Annaba

Résumé.
L'intégration d'une entreprise publique à une firme multinationale passe par la normalisation des pratiques managériales de l'entreprise intégrée, ce qui perturbe en principe les comportements des acteurs internes. Nous partons de l'hypothèse que la normalisation des pratiques managériales d'une entreprise locale intégrée par une multinationale, suppose une recomposition des comportements des acteurs internes. La particularité et l'intérêt de notre approche tient au fait que, l'analyse des effets de l'intégration sur les comportements, visent à vérifier la capacité d'adaptation des acteurs aux nouvelles exigences managériales. Pour ce faire nous prenons appui sur trois nouveaux projets, conçus comme outils d'intégration : le S.A.P, le S.O.P et le K.P.M.

1. *L'introduction* : le positionnement théorique

1.1 *Cette étude a pour objectif* essentiel de savoir quels sont les impacts de la normalisation des pratiques managériales de l'entreprise intégrée[1] (Erna 1997), sur les comportements[2] des acteurs internes.A travers la revue du corpus relatif aux théories de l'action, (Crozier) nous voudrions comprendre les effets de l'intégration de l'entreprise publique *Alfasid par une multinationale Arcelor Mittal*, sur les comportements des acteurs internes. La normalisation des pratiques

Abstract
The present study is based on the hypothesis that the process of integration of a public firm into an international company requires a standardisation of managerial practices that might involve a transformation of the behaviours of the internal actors. The particularity and focus of our approach lie in the fact that the analysis of the effects of integration (as an incremental process) on the actors' behaviours, attempts to verify the capacity of the internal actors' adaptation to the new managerial requirements. Such analysis is conducted through the example of three new integration tools: S.A.P., S.O.P, and K.P.M.

managériales considérée comme principal mécanisme d'intégration qui, dans ce cas, passe par le biais de la firme multinationale[3].

L'intégration de l'entreprise par le groupe Arcelor Mittal, ayant pour principal mécanisme la normalisation des pratiques managériales, va certainement perturber en premier lieu les comportements des acteurs. **(**Chevalier Jacques p5 1996).En effet la question du comportement des acteurs internes occupe une place centrale dans ce propos, dans la mesure où la normalisation des pratiques managériales nécessitent des capacités d'adaptation réelles : comment la normalisation des pratiques managériales agit - elle sur les comportements des acteurs internes? Dans quelle mesure développera –elle leur capacité d'adaptation ? Dans ce propos il s'agira de voir comment se développent ces capacités d'adaptation?

Nous avons focalisé sur la normalisation des pratiques managériales de la filiale ArcelorMittal/El Hadjar introduites par la firme multinationale, parce qu'elle constitue une phase incontournable dans ce processus d'intégration[4].

Nous supposons aussi l'existence d'un modèle managérial propre à la multinationale ArcelorMittal, dans la mesure où elle a pu[5] **(**Durand C, p 299**)** assurer la gestion des filiales aussi éloignées culturellement, économiquement et avec des managements des compétences spécifiques à chacune d'elles. Si l'intégration constitue un tournant décisif dans l'histoire de l'entreprise, la normalisation intervient comme événement majeur dans ce nouveau contexte.

Sur le plan de la démarche, l'événement ainsi délimité permet une compréhension de la nature des impacts de la normalisation managériale sur les comportements humains.

Sur le plan théorique notre étude s'inscrit dans le cadre de la théorie l'apprentissage organisationnel**e,** puisque nous sommes partie du postulat suivant: Le processus d'intégration d'une entité en développement, l'entreprise locale, à une entité développée, la multinationale, en transformant[6] les comportements des acteurs internes, (Zghal,R, 2000.), doit nécessairement tenir compte des enjeux de l'apprentissage individuel et organisationnel[7] et des exigences que nécessite un tel processus.

Sur le plan empirique, cette étude s'appuie sur l'hypothèse qui suppose que l'intégration de l'entreprise publique à une multinationale privée**,** transforme les comportements des acteurs internes[8]**.**

Quelques postulats significatifs sur lesquelles nous nous appuierons pour étayer notre hypothèse :

Premièrement, les ressources humaines [9](Hiltrop p 630) que nous avons considérées et classées par catégorie d'acteurs selon leur stratégie, dans un autre travail de recherche, (acteurs en soi, acteurs de masse et acteurs hors jeux), dans cette étude nous aborderons seulement les deux stratégies extrêmes : acteurs défenseurs et les acteurs opposés à l'intégration.

Deuxièmement*, les comportements de ces acteurs* ainsi considérés, deviennent au niveau de cette recherche un moyen précieux et incontournable dans la compréhension et l'analyse des effets de l'intégration.

Troisièmement*, L'entreprise en tant que un système intégré,*[10] et conçue comme répertoire de ressources fondées sur les connaissances, (Busly S, 2007) mobilisée autour d'objectifs quantitatifs uniquement, sans l'adhésion[11] des acteurs internes présente une *situation paradoxale*. (Grouard B, Francis M,' p 32).

En attendant la vérification de ces hypothèses nous mettons en avant quelques observations pour fixer davantage nos propositions.

L'adaptation des acteurs aux nouvelles normes managériales est tributaire d'un double engagement :

a) de l'entreprise à travers une politique d'accompagnement qui permet de maîtriser les différentes étapes de ce processus,(fusion, acquisition, normalisation, harmonisation ,et intégration), qui constituent en même temps des niveaux d'apprentissage ascendants **.**

b) des acteurs, qui face aux exigences managériales renouvelées doivent faire preuve de capacité d'adaptation**.** (Grouard, G. p 77)

La capacité d'adaptation des acteurs aux nouvelles pratiques de gestion par le biais desquelles se réalise un transfert de connaissances[12] de l'extérieur vers l'entreprise[13], est caractérisée par la contextualité des faits.

La normalisation managériale que nous qualifierons de manifestation majeure du phénomène principal (l'intégration), sous l'effet de la contextualité, peut développer les caractéristiques d'un phénomène en soi**:** « ***le phénomène principal peut –il se manifester par d'autres phénomènes secondaires ?***Phénomène concret et observable, la normalisation managériale est néanmoins au cœur d'un grand paradoxe: conçue comme outil d'intégration appliquée dans un contexte particulier elle peut devenir une source de pression. Obligés

de s'adapter aux nouvelles pratiques managériales, les travailleurs adoptent cependant des comportements qui, sous les effets de multiples facteurs demeurent entièrement imprévisibles. (Boussard et Drais p2)

1.2 *Quant au choix de ce sujet de recherche* il s'est presque imposé de lui-même. Ayant constaté l'importance des changements qui se sont produits au niveau de l'entreprise ALFASID, depuis sa restructuration en 1993 et son acquisition par Mittal Steel en 2001, ayant observé le phénomène perturbateur pour les acteurs internes, nous avons eu envie de savoir trois choses:

Premièrement, les cadres, les employés qui ont toute leur carrière durant, travaillé dans une entreprise publique, comment vont-ils se comporter ?

Deuxièmement, pourront-ils s'adapter ou non à ces changements?

Troisièmement, quels sont les facteurs favorables et ceux défavorables au processus d'adaptation.

Toutes ces questions ont pour finalité de savoir comment *la normalisation managériale agit-elle sur les comportements des acteurs? S'agissant des différents types d'acteurs la normalisation n'est certainement pas perçue et vécue de la même manière, ce qui laisse supposer de différentes* positions d'acteurs.

1.3. *Sur le plan théorique et méthodologique*, il s'agit d'analyser les effets de la normalisation des pratiques managériales, sur les comportements des acteurs. Puisque que nous avons supposé qu'il pouvait avoir toutes les caractéristiques d'un phénomène en soi, ainsi dans notre démarche nous focaliserons plutôt sur le phénomène secondaire, la normalisation managériale, dans la mesure où elle offre une meilleure vision des faits.

1.3.1 *Sur le plan méthodologique*, notre approche compréhensive de type hypothético- déductive (Thiétart, p114) s'évertue à démontrer que la transformation des comportements des acteurs n'est pas uniquement le fait de la normalisation, mais elle découle plutôt de l'articulation particulière des effets de la globalisation avec les effets d'un double contexte, organisationnel et sociétal.

En prenant la mesure de l'intensité de ces effets sur le comportement des acteurs impactés, la puissance de leur retentissement sera classée en termes d'effets selon un ordre ascendant: effet de modulation, effet de structuration, et effet d'intégration.

L'analyse de ces effets, tiendra compte de l'interaction du triple contexte, organisationnel, sociétal et global (mondial).Soulignons que dans cette étude nous n'allons pas passer par l'apprentissage organisationnel (Grigory 577.), comme semble l'imposer de nombreux auteurs attachés à cette notion (Sveiby,K-E, 2000.), (Boterf,G.(2000). Nous traiterons directement des capacités d'apprentissage individuelles, (nonakha et Takeuti 1998) qui, sous l'effet de l'accumulation des connaissances et de l'action peuvent par la suite se transformer en apprentissage organisationnel[14].

De cette façon le passage de l'apprentissage de l'individu à l'organisation n'est ni automatique, ni directe, ni ordonné. Ce sont les contextes particuliers de chaque entreprise et des acteurs en jeu qui déterminent et commandent les conditions du passage. Les effets ont été situés à partir d'un référentiel que nous avons élaboré selon la nature de leur puissance en termes d'effet de modulation, d'effet de structuration et d'effet d'intégration.Ce référentiel sera appliqué sur une taxonomie d'acteurs, dont les principaux positionnements en termes de capables ou incapables (de s'adapter à la normalisation managériale), nous donnent deux grandes catégories d'acteurs :

- les acteurs capables de s'adapter, qui deviennent ainsi des défenseurs de l'intégration.
- les acteurs incapables, dont la majorité sera opposée à l'intégration dés le début.

A partir de ces deux grandes catégories d'acteurs il est possible de vérifier si la même cause, l'intégration, agit de la même manière ou différemment sur les comportements de ces acteurs ? Logiquement la même cause produit les mêmes effets. Entre la variable indépendante et la variable dépendante y –a t-il une relation de causalité? Il est probable, que la variable (ou les variables) déterminante ne relève ni directement ni entièrement du phénomène majeur considéré[15].D'où la particularité de notre approche théorique le principal phénomène ne constitue probablement pas la variable déterminante.

Concrètement il s'agit d'analyser les effets de la normalisation des pratiques managériales sur les comportements des acteurs internes. En

fait cette normalisation introduite par une multinationale dans le contexte d'une ex -entreprise publique révèle des décalages générateurs de nombreux hiatus: entre les anciennes pratiques managériales et les nouvelles, les anciennes compétences et celles requises par le nouveau contexte, les défenseurs de l'intégration et les opposants, les intérêts des acteurs et ceux de la multinationale, la logique économique et la logique sociale, le local et le global, le national et l'international, l'interne et l'externe, le public et le privé, touchant ainsi l'ensemble des domaines de l'entreprise.

La présente recherche vise à témoigner de l'existence d'effets de la normalisation des pratiques managériales sur les comportements des acteurs, pour cela nous devons préciser le cadre théorique dans lequel nous allons mener cette réflexion.

1.3.2. *Le fondement théorique* a pour objectif de cerner le processus d'intégration et de vérifier s'il constitue un processus d'apprentissage, et finalement est ce- qu'il présente des conditions d'adaptation ou non. Puisqu'il nécessite une capacité d'adaptation des acteurs à ces nouvelles pratiques managériales, il faut vérifier donc si les acteurs possèdent ou non la capacité d'adaptation requise par un management normalisé. Par contre le changement[16] des comportements humains, traduit à la fois la signification de la normalisation managériale pour les acteurs ainsi que leurs ambitions par rapport à l'intégration de leur entreprise dans une firme multinationale.

La richesse et la densité d'un tel débat ne nous permettent pas à ce niveau de la réflexion de définir un cadre théorique, nous allons juste exposer les principaux concepts susceptibles d'aider à la compréhension du phénomène et des événements générés, afin de vérifier s'il y- a affirmation ou confirmation de l'hypothèse principale. Implicitement derrière cette hypothèse nous sommes curieux de savoir dans quelle mesure la normalisation du management transforme t-elle les comportements des acteurs?

Les facteurs_qui confirment et ceux qui infirment cette hypothèse seront .analysés à partir des concepts que nous avons mobilisés pour appréhender la réalité observée, concernant la capacité d'adaptation des acteurs aux nouvelles pratiques managériales, introduites à l'issue de l'intégration de leur entreprise à une multinationale.

Un premier souci d'ordre épistémologique est lié à la capacité des concepts à appréhender une réalité complexe et en transition, d'où cette opportunité pour la recherche.

a)**. Le processus d'intégration** *n'étant pas statique*, mais plutôt considéré ici comme phénomène dynamique. Ce phénomène mondial ''désigné par le concept de globalisation institutionnelle, économique, financière, intégrant des individus dans ces ensembles économiques et culturels et en fusionnant des grandes firmes crée un gigantisme qui permet de contrôler le marché ''.(zghal p19)

b). **L'approche anthropologique** de l'organisation ainsi retenue, confirme l'unité[17] de l'être humain. En rejetant la vision ''réductionniste'' (Chanlat[18], p 7 et p 259) *'', elle renseigne sur les intentions des acteurs et sur le sens qu'ils accordent* ***à leurs actions et ainsi leur positionnement vis à vis de ce processus. (Bernoux, p 23)***

c**)Le comportement humain en organisation**, traduit injustement par''comportement organisationnel'' d'après Chanlat J-F, (2000 p 4),''est un champ qui est orienté vers le développement d'une meilleure compréhension du comportement humain et qui utilise ce savoir pour rendre les gens plus productifs et plus satisfaits dans les organisations.''[19]

En réalité les comportements des individus ne sont pas guidés uniquement par la rationalité, ni par les intérêts, ''ni en termes de contraintes par les structures, mais c'est les relations sociales concrètes et le contexte social dans lesquels les individus sont impliqués qu'il faut prendre en compte, ainsi que le sens qu'ils donnent à leurs actions''. (Bernoux *p 27*) [20]

Contrairement à la vision déterministe, pour qui ''les gens sont des agents jouets de forces obscures'' Crozier (p155), sociologue empirique, considère que ***''les acteurs en tant que sujets agissent par eux –mêmes, confrontés certes à des contraintes, mais ces gens utilisent leur marge de liberté, font des choix, élaborent des stratégies ''.***

Lorsque les acteurs adoptent des stratégies, la finalité n'est pas l'autonomie, mais soit le pouvoir (Crozier, p156.) soit l'affirmation d'une identité. Ainsi l'acteur en tant que sujet actif donne un *sens* à son action. (Bernoux p19)

Sur le plan empirique il est illusoire précise Touraine A, (p 34) de vouloir comprendre le jeu ou le comportement de l'acteur en dehors

de son système, c'est de ce contexte qu'il tire sa rationalité (Crozier p57).

Jusque là les auteurs cités se rejoignent sur un point : que la rationalité des comportements des acteurs n'est pas en rapport avec les objectifs, mais avec sa stratégie en terme d'opportunité, par rapport aussi aux comportements des autres acteurs, au parti que ceux-ci prennent et au jeu qui s'est établi entre eux.[21] (Crozier p56)

Pour mieux comprendre la notion de jeux d'acteurs, il faut nécessairement suivre les domaines dans lesquels se manifestent explicitement ces jeux, à travers donc des phénomènes de négociation,[22] de pouvoir, des mécanismes d'intégration.

Comment les acteurs changent-ils de comportements comment élaborent-ils de nouvelles stratégies ? Puisque leurs actions se déroulent dans un contexte organisationnel, leur changement est conditionné par la stabilité des contextes, ('Drucker p 91) de l' entreprise, de l'environnement national et international,[23]qui doit être prévisible, compréhensible, et déchiffré.(Drucker P, p 9).

Malgré la fragilité de notre cadre théorique, la revue de la littérature permet de déduire que, le processus d'adaptation des acteurs aux nouvelles pratiques managériales, est un processus d'apprentissage collectif, à l'issue duquel les acteurs doivent abandonner progressivement leurs anciens comportements pour adopter de nouveaux. (Crozier p 398)

2) La normalisation managériale et le positionnement des acteurs.

L'outil référentiel que nous avons établi en terme de facteurs, modulateurs, structurants et intégrateurs, dont les effets ont été classés dans cet ordre: effet de modulation, de structuration et effet d'intégration. Appliqué dans le contexte de l'intégration[24] de l'entreprise à une multinationale, cet outil référentiel permet l'élaboration d'une taxonomie des acteurs, axée sur les comportements**.**

2.1. *Sur le plan culturel*, l'enquête de Daniel Mercure et la thèse de Ali El kenz, deux travaux de recherche particulièrement pertinents, ont permis de mieux saisir l'impact des valeurs culturelles sur les comportements des salariés à l'intérieur de l'entreprise.

L'enquête réalisée par Danielle Mercure dévoile les valeurs culturelles, auxquelles restent attachés les salariée algériens, imprégnant ainsi leurs identités professionnelles:

Premièrement, un attachement des salariés à la famille et à la communauté**.**

Deuxièmement, une solidarité et une fidélité à ceux qui commandent et qui représentent une autorité**,** comme preuve de l'enracinement des valeurs**.**Dans quelle mesure, ces deux orientations culturelles n'influent-elles pas sur le rapport des salariés à la nouvelle hiérarchie? Signalant par ailleurs que les valeurs structurantes dans le travail, la distance hiérarchique, [25] l'individualisme[26]- collectivisme, le contrôle de l'incertitude, ont été considérées par l'auteur comme '' valeurs culturelles communes structurantes''. (Mercure, p 47)

Par ailleurs il serait intéressant de voir dans le cas de Arcelormittal/El Hadjar/, comment les travailleurs se positionnent –ils par rapport à ces valeurs? Dans quelles mesures les résultats dégagés par l'enquête sont-ils valables s'agissant des employés de la filiale en question ? Toutefois nous ne pouvons dans cette étude restreinte, répondre à ces deux questions.

2.2 *Les effets du contexte organisationnel sur les comportements des acteurs.*Les acteurs qui ont été capables de s'adapter rapidement à la normalisation des pratiques managériales, figurent parmi ceux qui ont été favorables à l'intégration de l'entreprise à la multinationale. **Ceux là et développeront des jeux gagnants/gagnants**. Les comportements des acteurs doivent être étudiés en fonction des quatre dimensions inhérentes à la mission de l'entreprise, *la légitimation, la socialisation des individus, l'organisation des structures, la communication et leurs effets sur le processus d'identification*.Les stratégies des acteurs seront souvent déterminées par la mission de l'entreprise dans toutes ses dimensions.

En effet la ***''légitimation du projet''*** du groupe Arcelormittal constitue un facteur suffisamment modulateur des comportements. Si la vision stratégique du Groupe Arcelormittal/El Hadjar est clairement affichée au niveau du discours du président du groupe, dont l'ambition est de ''faire du groupe le premier producteur de l'acier du monde''. En quels termes cette vision sera t –elle transmise au niveau de la filiale ? Offre t-elle des valeurs auxquelles les acteurs peuvent s'identifier ?

Les effets de socialisation par la ***communication***, sont reconnus aussi par les sociologues, psychologues, et tardivement par les économistes, dans la mesure où elle fonctionne comme facteur

structurant des relations, les actes, le langage,[27] et probablement la pensée.Dans le processus d'identification au projet organisationnel, les acteurs communiquent entre eux selon une stratégie**,** se positionnement par rapport aux différents aspects de la vie de l'entreprise. La quête de l'identité traduit une volonté d'affirmation de soi, qui risque de fonctionner par la négation et l'exclusion de l'autre, ce qui crée un autre dilemme. En effet '' l'identité n'est jamais définitive, elle requiert l'existence de l'autre qui l'actualise'' (Chanlat J-F, p 81). Comment la nouvelle parole comme instrument d'intégration, tenue sous la totale suprématie de la rationalité économique, (Chanlat p80) devient un enjeu de pouvoir pour les dirigeants? Quel intérêt accorde t--elle au développement des compétences des acteurs ?

2.3 *Les effets des structures organisationnelles sur les comportements des acteurs.* Les structures n'étant pas neutres, elles peuvent structurer le champ relationnel. (Crozier, A, p 108).La structure formelle, constitue un système de codification partielle provisoire et aléatoire des règles, devient ainsi un attribut fondamental du pouvoir. L'absence de flexibilité des structures, et des fonctions va restreindre les marges de manœuvre des acteurs qui, n'ayant pas d'autre issue se réfugieront dans l'informel. Ainsi l'informel fonctionne comme échappatoire, devant les contraintes du système formel.Dans le cas de Arcelormittal/El Hadjar /, l'effet des structures est insignifiant pour l'instant malgré les changements apportés au niveau de l'organigramme, notamment par un raccourcissement de la ligne hiérarchique, un re-engenering des structures autour du métier de base de l'entreprise.

Le système de contrôle des performances techniques renforcé, laisse donc supposer l'émergence de nouvelles relations, de nouveaux comportements à l'intérieur des ateliers**.** Le personnel technique, que ce soient les cadres, les techniciens ou les ouvriers, n'ayant pas de contacts directs avec les nouveaux dirigeants, mais en revanche l'introduction des normes au niveau managérial et technique n'en constitue pas moins à leurs yeux une nouvelle forme de pouvoir, car en se substituant au pouvoir réel elle limite leur marge de manœuvre. Paradoxalement ce sont les cadres, de part leur proximité dans la hiérarchie, de leur fonction, qui subiront directement les effets des nouvelles normes managériales

La généralisation des normes I.S.O., leur caractère obligatoire, la standardisation de l'activité des entreprises, sont en passe de devenir des mécanismes fondamentaux dans la protection et le développement du capital privé international en particulier et de l'économie de marché en général..*Les acteurs incapables de s'adapter aux changements* induits par la normalisation managériale, auront des comportements hostiles. Cette hostilité peut s'exprimer par des attitudes qui ne relèvent probablement pas d'une stratégie parfaitement structurée. Le rejet à la privatisation de l'entreprise ex-Alfasid par les acteurs, déclaré ou non, est en partie inhérent à leur incapacité à s'adapter au changement, et certainement aussi à l'absence d'information. D'une manière générale les individus s'opposent au changement, pour deux raisons: - l'absence de visibilité durant la phase de transition, la peur ou les incertitudes par rapport à l'avenir

La phase la plus critique étant bien évidemment celle de la transition, dans la mesure où les règles de fonctionnement formelles et informelles, le contrôle des zones d'incertitude, un enjeu du pouvoir par excellence, sans avoir perdu totalement leur pouvoir de domination, fonctionnent en parallèle avec des nouvelles règles de jeu et de nouvelles zones d'incertitude.

A cet effet, de nouveaux rapports naissent et se développent autour de nouveaux enjeux sociaux : qui sait ce que deviendront la solidarité, l'équité, le respect de la législation du travail? Cette phase où l'ancien se mélange au nouveau, sans détermination claire dans un sens ou dans un autre, donne l'occasion à toutes formes d'ambiguïté et d'amalgame, autant de raisons stressantes pour les individus.

3. Le croisement de deux paradigmes managériaux.

La transition d'une entreprise publique à une entreprise privée multinationale, a eu lieu dans des conditions particulières, qui imposent des précautions quant à l'analyse de la normalisation managériale. Premièrement il fallait délimiter dans le temps, ce processus de façon à donner à l'objet de recherche un caractère scientifique, et qui plus est une lisibilité des données. Deuxièmement, il s'agit d'isoler le phénomène des autres aspects de l'entreprise, de façon à se concentrer sur ''les effets de la normalisation sur les comportements'', afin de cerner les conditions d'adaptation des acteurs. Ce qui nous permettra certainement de savoir comment les

contraintes organisationnelles et managériales impacteront –elles les comportements des acteurs ? Pour mieux comprendre les effets de la normalisation managériale sur les comportements, nous avons jugé utile de revenir au contexte antérieur à la privatisation.

3.1 *La privatisation en tant que dispositif de transfert de droit de propriété des actifs* d'une entreprise publique d'état à une entreprise privée internationale, offre en principe du fait de l'efficience supérieure des droits de propriété privée sur la propriété publique, une prééminence des aspects financiers sur les aspects industriels. (Pallois C, kichou L). Sur le plan interne, les entreprises financièrement défaillantes, endettées vis-à-vis du trésor public, fonctionnent avec des outils technologiques, des règles et des principes managériaux complètement obsolètes.

Sur le plan environnemental, la *matrice institutionnelle* (Palloix C,Kichou L. p 168)[28] **,** a de 1988 à 2001, franchi de grandes étapes dans le processus d' ouverture à l'économie de marché ,[29]et ce, malgré les pôles influents de résistance, les hésitations, et les incohérences notoires.

Par contre les *contraintes informelles d'après* Palloix et Kichou (p 169), les normes de comportement, les coutumes, habitudes conventions, appelées culture, (Palloix, Kichou p 170) avancent plus lentement que la matrice institutionnelle. L'entreprise sidérurgique projetée dans un espace mondial ne peut se permettre d'ignorer ni sous estimer les enjeux d'adaptation, dans quelles conditions l'entreprise sera t-elle intégrée ?

Le slogan galvaudé ‘'penser global et agir local',' faisant partie beaucoup plus de l'idéologie, se traduira différemment dans les réalités économico- sociales complexes et spécifiques de chaque nation. Sur ce premier décalage vient se greffer le décalage entre l'environnement national (spécifique) et l'environnement international (général).

Quelle est la place du spécifique dans le général? Les principes d'universalité préconisés dans les relations économiques et internationales, très controversés, ne peuvent résister devant les disparités socioculturelles des nations et les écarts Historiques entre le développement et le sous -développement.*La situation antérieure de l'entreprise*: restructurée organiquement et financièrement, recentrée

sur son métier de base, (la sidérurgie), l'entreprise Alfasid était confrontée de 1988 à 2001, à une situation financière critique.

Le contrat de performance qui couvrant la période de 1993 à 1997, dans lequel s'engageait l'entreprise restructurée nécessitait un accompagnement financier, juridique et global de l'état.Après la mise à niveau de l'entreprise, il fallait passer à la restructuration des effectifs. Cependant le dossier humain et social s'avère le plus ardu. Toute précipitation dans ce domaine n'était pas permise au regard des enjeux sociaux considérables susceptibles d'être déclenchés.La compression des effectifs, impensable jusqu'à présent devenait possible au regard du statut d'entreprise autonome et candidate à la privatisation.

***3.2**: Le modèle managérial des responsables indiens constitue t-il un obstacle à l'apprentissage?* Nous continuons de croire à l'existence du modèle managérial propre au groupe ArcelorMittal, vu sa réussite évidente et confirmée par sa stratégie de développement au niveau mondial, premier producteur de l'acier, le choix des partenaires et finalement par sa stratégie d'intégration de nouvelles filiales[30]. L'existence d'un modèle managérial particulier est conditionnée par deux éléments :

-premièrement, en principe une culture [31] qui en constitue la principale trame.

-deuxièmement, un apprentissage organisationnel considéré comme outil idéal à l'intégration des comportements des individus. La culture managériale du groupe se démarque selon le président général du groupe Lushmi Mittal par (Mittal Newsletter n°5) '' son ***encouragement de l'innovation et sa conduite dans la culture du développement des personne''***[32]**.**

3.3 *Les contraintes à l'intégration des comportements:* Théoriquement les nouvelles règles, les normes ISO 9000 et 14000, les nouveaux mécanismes de contrôle constituent autant de contraintes qui conditionnent les jeux des acteurs[33] Filleau et Ripoull 1999) et les prennent en otage. (Crozier p44)

Historiquement le modèle bureaucratique constitue à mon sens un exemple type de système d'organisation structurée contraignant. La filiale d'Elhadjar, dans sa configuration organique et structurelle, son

modèle hiérarchique et décisionnel, son organisation administrative et procédurale, jusqu'aux principes de fonctionnement, continue de fonctionner dans l'ensemble selon le paradigme bureaucratique.Toute action, ou recherche de solution aux problèmes générés par une action dans cette organisation bureaucratique, créent un effet contre intuitif inhérent au système d'organisation[34]

Comment alléger ces effets contre intuitifs? L'entreprise repose sur un minimum d'intégration des comportements des individus, des groupes, qui poursuivent des objectifs différents, et souvent divergents de ceux de l'entreprise. La contrainte est donc liée essentiellement à l'intégration des comportements, par l'utilisation d'une manière stricte de la règle officielle. C'est à la fois ses sentiments de contraintes et cet esprit permanent de liberté qui caractérisent la relation des acteurs à un système organisé –bureaucratique- telle que l'entreprise**.**

A l'opposé de ce système contraignant, l'entreprise possède d'autres moyens d'intégration, tels que la manipulation, la négociation, ou le contrat, qui génèrent (Crozier p 43,) un rapport paradoxal de domination/ autonomie. Entre les effets des contraintes et les effets de l'intégration comment les acteurs se comportent –ils ? Dans ce processus d'adaptation en privilégiant la négociation , au lieu de la domination , l'entreprise allégerait certainement l'effet de la contrainte.

3.4. *Les effets de la normalisation managériale sur les comportements.* La compréhension le phénomène sera appréhendée à travers un événement observé que nous avons qualifié de majeur :
La normalisation des pratiques managériales, comme phénomène mondial, devenue une condition incontournable à l'intégration de l'entreprise, sera analysée, à travers trois projets significatifs comme outils accompagnant cette intégration :

- Le SAP, système d'information intégré
- Le SOP, pratiques standards d'exploitation.
- Le KPM, ou le Knewledge.programm management-

L'application de ces trois outils renvoie à une question inévitable : quels sont leurs effets sur les comportements des acteurs?

En effet, la normalisation de la gestion, comme instrument du nouveau pouvoir et source de pression normative,[35] (Bernoux p 28) pose inexorablement le postulat de la liberté et celui de la contrainte. L'introduction des normes et des standards universels, à l'issue de

l'internationalisation de l'entreprise, constitue de nouvelles contraintes pour les acteurs, qui vont essayer de les contourner en vue de préserver leurs marges de manœuvre. L'effet d'intégration des comportements et de la filiale par la normalisation est un enjeu stratégique pour la multinationale.

Le groupe ArcelorMittal dés acquisition de l'entreprise d'El Hadjar, a réalisé de nombreux aménagements, cependant trois projets ont retenu notre attention, eu égard à l'importance de leurs effets.

a*) Sur le plan technique, des investissements ont été faits en vue d'améliorer surtout les capacités de production de l'usine*, ce qui renforcerait la place du groupe au niveau du marché mondial de l'acier. Au niveau des processus techniques, une standardisation des méthodes de travail, (le S.O.P ou pratiques standards d'exploitation) permet de formaliser et d'uniformiser les gammes opératoires de la filiale d'El Hadjar, conformément aux autres filiales. Ce projet a permis de former cent soixante cadres techniques, qui avaient pour charge l'analyse les taches[36].

L'introduction d'un outil d'harmonisation des méthodes de travail, si elle constitue un apport considérable pour les travailleurs, les cadres, l'entreprise et pour le groupe, elle présente néanmoins de nombreuses contraintes. Pour les travailleurs si cette uniformisation des méthodes de travail s'accomplie, elle déboucherait sur des nouveaux rapports au travail, à la machine, à la sécurité, un consensus réel naîtra entre les différentes parties engagées dans ce domaine: l'enjeu est de taille. L'uniformisation par définition, ne laisse pas de place à la liberté de faire autrement, s'agissant surtout des travailleurs expérimentés, qui ont des réflexes et des comportements établis qui les différencient des autres. Par contre je ne suis pas sûre qu'une standardisation des méthodes de travail agisse sur le système d'identification. Pour les cadres, il s'agit essentiellement d'acquérir de meilleures aptitudes d'encadrement du processus de production, au sens matériel et immatériel du terme.

Indéniablement ce sont les cadres qui récoltent un savoir faire académique, et un savoir faire- faire technique et finalement un savoir être, qui manifestement aura des effets positifs sur les comportements. L'entreprise est gagnante en termes de délais, des coûts, de la qualité et de contrôle. Pour les différentes parties prenantes l'introduction des S.O.P, permettra de renégocier les salaires.

b) *L'introduction d'un système de communication intégré utilisant toutes les nouvelles technologie de la communication*,(le S.A.P- Fennec, ou System Application Project), vise à harmoniser et intégrer les flux d'informations qui parcourent les principaux processus d'exploitation. Conçu à l'origine comme outil du changement stratégique,[37] placé dans le contexte particulier de cette entreprise, est ce que ce système fonctionne réellement comme tel? Sans vouloir exagérer encore une fois il me semble que le ''System .Application. Product.'' est une clé de voûte dans la décision stratégique du groupe. Dans le processus d'intégration de la filiale, le S.A.P doit jouer un rôle central,[38] rappelé d'ailleurs par les principaux utilisateurs[39] En fait il va falloir regarder de prés pour voir dans les flux des informations, est ce qu'il y a un transfert de savoir, en dehors de l'équipe d'informaticiens chargés uniquement de la mise en exercice d'un système transplanté de l'extérieur.

Pour les cadres financiers et techniques utilisateurs, ce progiciel, comme nouveau support, permet certainement la revalorisation des stocks d'informations disponibles, et aussi la transmission et la réception en temps réel. Finalement le fait d'avoir redimensionner l'information, suppose de nouveaux rapports à l'information, et une amélioration des relations humaines. Nous avons là un type *d'apprentissage sur le tas, qui puise sur le stock des connaissances immobilisées, le transfert de connaissance vers l'entreprise dans ce cas précis est insignifiant.*

c) *Dans le domaine de la formation, un programme de management de connaissance (KMP*), a été conçu spécialement pour les cadres, appelés à *s'adapter* au travail en réseau. Les vices-présidents indiens, ou *general managers* selon leur désignation, chargés par le groupe de diriger les fonctions centrales au niveau de la filiale, ont une double mission. A l'intérieur garantir les performances de la fonction, à l'extérieur, assurer la liaison avec la hiérarchie du groupe et avec les réseaux fonctionnels. La dispersion intercontinentale des filiales du groupe impose l e fonctionnement en réseau.

Ce type d'organisation tout à fait nouveau pour les cadres algériens, sera aussi une occasion pour mettre à l'épreuve leur capacité d'adaptation: Si les managers indiens sont suffisamment entraînés lorsqu'il s'agit de travailler en réseau, les cadres algériens en découvrant tardivement le *réseautage,* doivent certainement faire

davantage d'efforts pour s'y adapter ; D'autant plus que le type de training retenu, présente des limites à cause des contraintes essentiellement de la langue, du dépaysement. Cette intégration verticale et par le haut, qui vise uniquement les cadres, peut développer des sentiments d'exclusion, des frustrations et par conséquence des comportements de repli, de rejet. D'une manière générale ce type de formation s'inscrit logiquement dans des perspectives d'un apprentissage individuel, pourrait agir comme vecteur d'intégration du comportement de l'individu seulement. Implicitement nous faisons allusion à la transmission de l'apprentissage de l'individu au groupe professionnel et du groupe à l'entreprise.[40] En vérité se pose la question de savoir comment ces nouvelles acquisitions de connaissances vont- elles s'accumuler par rapport au capital connaissance initial?[41].

Sur le plan managérial, les cadres que nous avons revus dernièrement, tous étaient unanimes sur le fait 'qu'il n'y avait pas eu de changement majeur en matière de compétence managériale. Cependant les nouveaux dirigeants indiens, introduisirent de nouvelles mesures en vue d'un meilleur contrôle des délais de réalisation ainsi que les horaires de travail. A cet effet les anciennes attitudes des employés, (y compris des cadres), vis-à-vis du *temps et du travail ont changé:* la reconsidération du temps et du travail *devenant un enjeu considérable dans ce processus d'adaptation.*

La valorisation du temps, considéré désormais comme indicateur clé de performance des ressources et des processus, va bouleverser inévitablement les relations de travail, les rapports à la hiérarchie, ainsi que les relations de l'entreprise à sa clientèle. El Kenz (1982) avait constaté que ''le travail industriel avait déjà structuré le temps des employés''. Mais alors, concernant les cadres et les employés de cette entreprise, pourquoi l'effet structurant du temps dans le travail n'a-t-il pas entraîné une valorisation du temps? L'introduction d'un système d'information intégré –SAP- reliant toutes les structures de l'entreprise, et l'entreprise aux autres filiales du groupe, participe parfaitement de cette logique.De cette façon nous pouvons dire que la normalisation des performances par la maîtrise du temps, apparaît comme facteur d'une triple intégration: l'intégration des comportements des acteurs internes, des structures intra -entreprise et l'intégration de celle-ci au groupe ArcelorMittal. En fait le respect du *juste temps* devenu un principe de gestion universel, en secouant plus

particulièrement les ‘’anciens cadres, va-t-il accélérer l’intégration de la filiale ?

3.4 *L’effet de la globalisation et les valeurs structurantes*_Partant à la fois de l’origine sociale et géographique hétéroclite du personnel du complexe sidérurgique d’El Hadjar et de leur expérience industrielle, après l’analyse des effets de l’industrialisation, sur les comportements des parties prenantes de l’entreprise à l’époque, El Kenz[42] conclut que l’industrialisation[43] avait eu des effets de différenciation à l’intérieur et à l’extérieur de l’entreprise.Aux effets du contexte sociétal sur les comportements des sidérurgistes de l’entreprise d’El Hadjar, vont s’ajouter les effets de la globalisation.

Sur le plan théorique s’amorce un autre débat très controversé, celui du ‘’ *Rapport entre la dimension du local particulier et la dimension du global universel dans le processus d’intégration à l’économie mondiale’. Néanmoins,* le débat sur ce Rapport**,** s’il ne prend pas en compte l’environnement sociétal[44] de l’entreprise publique, n’aura pas de sens (Zghal, *p 21).* Au niveau de l’entreprise le principal clivage entre les catégories socio- professionnelles, dirigeants, cadres, maîtrise et exécutants, n’est pas d’ordre hiérarchique, vertical, mais plutôt l’ordre politique et social donc horizontal. Nous nous retrouvons devant le phénomène suivant : une catégorisation socio- professionnelle très nette au plan administratif, mais qui n’apparaît pas dans l’exercice des fonctions, et encore moins au niveau des comportements.

Sur le plan sociétal, la formation sociale en transition est restée coincée entre un mode de production précapitaliste’’ et un mode de production ‘’pseudo -féodale‘’[45] (Henni p54). Si bien que l’industrialisation n’est plus la principale source d’accumulation du capital, mais un instrument de promotion sociale (Henni p 64), ceci étant la caractéristique des sociétés sous développées. La faible industrialisation en Algérie (Henni, p 52- 54) a empêché l’émergence d’une classe capitaliste nationale capable, ‘’ de se mesurer à la bourgeoisie européenne, classe mondialement dominante’’ (Henni, p53). L’approche du développement sociétal nous permet de comprendre comment les conditions particulières de l’intégration du secteur industriel algérien à l’économie mondiale, vont-elles imprégner le rapport de l’entreprise d’El Hadjar à la multinationale, et

par voie de conséquence tout le mécanisme d'intégration, telle que la normalisation managériale.

A cet effet, la thèse développée par Muller qui privilégie plutôt ''l'effet de l'organisation et de la globalisation '' (Zghal p 23), et passant sous silence l'effet sociétal participe d'un européocentrisme culturel. [46] Il en est de même du concept de la ''convergence '' et du postulat de ''l'effet uniformisant développé par le courant mondialiste, tendancieux, dans la mesure où ils développent une nouvelle forme de totalitarisme et de négation de l'Autre.

L'intégration de l'entreprise publique à une multinationale suscite encore des interrogations quant aux conditions d'application d'un modèle managérial international dans une entreprise qui possède son propre modèle managérial (d'Iribarne[47] 2003): Comment le paradigme managérial indien va-t-il s'articuler sur la culture des sidérurgistes algériens et impacter leurs comportements? Les comportements des acteurs constituent-ils un obstacle à l'apprentissage et à l'adaptation ? Ainsi la normalisation managériale appliquée dans cette filiale, peut déjà renseigner sur les mesures concrètes relatives au transfert de connaissances par le groupe Arcelor/Mittal à l'entreprise sidérurgique.

L'acquisition de la filiale d'El Hadjar par le groupe permet l'introduction de nouveaux mécanismes d'apprentissage, pourvu que les enjeux économiques n'en soient pas un obstacle. Les nouveaux types de programmes de formation mis en œuvre par Arcelormittal/El Hadjar à partir de 2005, en ciblant seulement les cadres gestionnaires administratifs et les cadres techniques, au lieu d'être intégrateur, risquent de devenir carrément exclusifs. Produisant de la sorte, un effet négatif. Le ''programme de développement des connaissances'' (*Knowledge Management Programme)* Le KMP, s'adressant en priorité aux cadres, participe aussi de l'option stratégique du groupe ArcelorMittal. Le groupe favorise actuellement la formation des futurs managers locaux, appelés à diriger les structures opérationnelles, telles que la direction de production et la direction des ressources humaines, qui gèrent directement le personnel algérien. A titre d'exemple ces deux directeurs se trouvent au troisième niveau de la hiérarchie, car les postes du premier et du second niveau de la hiérarchie sont occupés par des managers indiens. Entre les dirigeants indiens au sommet de la hiérarchie, et les employés algériens à la base exécutive, n'y a-t-il pas une triple barrière, hiérarchique, linguistique et culturelle ?

3.5 *Le croisement des deux paradigmes managériaux, et la capacité d'adaptation des acteurs.* Les deux paradigmes en présence seront décrits de manière à comprendre qui des deux, le paradigme managérial spécifique à l'industrie indienne, ou celui de l'entreprise sidérurgique, constitue une barrière ou un encouragement à l'apprentissage managérial? Le croisement des deux paradigmes, aura-t-il un effet d'entraînement sur le système d'apprentissage des employés de Arcelormittal/El Hadjar ?

Comment ont été surmontées les barrières à l'apprentissage pour permettre le passage de l'apprentissage en boucle simple (reposant sur des ajustements respectifs), vers un apprentissage en boucle double. Ce dernier ayant permis aux deux paradigmes de graviter l'un vers l'autre pour former un nouveau paradigme qualifié de paradigme de *l'espace convergent,* paradigme propre à la sidérurgie indienne portée au niveau internationale. Les apprentissages réalisés par les responsables indiens ont eu pour effet d'altérer le paradigme managérial indien initial. Simultanément la prise de conscience par l'employé algérien du rôle phare du paradigme de la sidérurgie indienne dans l'environnement de l'Algérie a permis d'éroder l'ancien paradigme de l'administration d'état, en rendant les employés perméables à l'apprentissage, aux nouvelles manières de faire, d'agir.

Le paradigme managérial indien, s'était implanté dans un contexte sociétal algérien, marqué par des bouleversements du secteur économique et industriel, inhérents aux changements politiques et institutionnels qui ont dominé la fin des années 1980 et début des années 1990.Une multinationale dont la société –mère originaire d'un pays émergent, l'Inde, est en train, probablement, par son rôle, d'internaliser des pratiques de gestion, de supplanter les modèles américains et japonais (Zghal p 22) et de développer son propre modèle de gestion, dans ce cas s'agit-il réellement d'un modèle en soi, ou plutôt d'un patchwork de modèles de gestion?

4 .Les résultats et discussion.

4.1. Les résultats théoriques. N'ayant pas pris suffisamment de recul vis-à-vis de cette réflexion nos résultats risquent de ne pas être tout à fait élaborés, méritent toute- fois d'être livrés en dépit de leurs insuffisances.Une interrogation pour cadrer nos éléments de synthèse**:** le croisement des deux paradigmes managériaux façonnera t-il de nouveaux comportements?

Les travaux de recherche effectués par Bourdieu, henni, El kenz, Danielle Mercure, J-P Chanlat Riadh Zgal, Bernoux ,Pallois , nous ont permis de comprendre comment les conditions d'émergence du modèle managérial algérien, (si tant est qu'un tel modèle existe) ont déjà façonné des types de comportements spécifiques aux salariés algériens.

Premièrement, les effets de l'environnement sociétal, dominé par la nature de l'état capitaliste monopolistique, sur l'entreprise publique, on marqué pendant longtemps les rapports du salarié à l'entreprise. Le parasitage idéologique a masqué la nature véritable du rapport travail /capital et fatalement a dévié et retardé la formation d'un capital national, capable de se mesurer au capital international.

Sur le plan institutionnel, l'entreprise appartenant et dépendant organiquement et financièrement des institutions de l'état, deux raisons qui, sur le terrain favorisent un type de management atypique, probablement à l'origine de tous les disfonctionnements qui ont marqué l'histoire et la culture des entreprises algériennes et par conséquence les comportements des employés, toutes catégories confondues.

Sur le plan social, (Mercure p12) le point de vue de Renaud Sainsaulieu sur le ‘’caractère profondément original des rapports de socialisation de l'entreprise algérienne malgré les périodes de crise identitaires qui ont traversé la société ‘’, confirme l'hypothèse relative à la fonction sociale et culturelle de l'entreprise. L'entreprise algérienne, malgré les différenciations géographiques culturelles, *‘’a accompli son œuvre profonde de rassemblement des groupes sociaux, et s'avérera un lieu de structuration des rapports d'échange entre collègues, de rapports d'autorité et de gestion, de communication. (*Sainsaulieu p12) .En cas de crise ou de défaillance des autres repères identitaires, (la famille ,la société, la religion, l'école) , l'entreprise devient un lieu de socialisation secondaire. .Sur ce point nous avons un exemple éloquent, celui du complexe sidérurgique d'El hadjar qui a contribué à sa manière à l'accomplissement de cette œuvre Néanmoins l'avis très nuancé de Mercure qui ayant constaté ‘*’une forte homologie entre les fondements culturels de la société algérienne et les modes de gestion souhaités par les salariés* ‘’ affirme l'existence d'un *modèle implicite de gestion de type algérien*‘’.

La multinationale Mittal Steel (avant de fusionner avec Arcelor) créée par la famille indienne Mittal, dont les membres fondateurs et

principaux actionnaires de ce groupe, vont développer un paradigme managérial, qui constitue certainement la principale clé de réussite du groupe .Si bien lorsqu'il racheta le complexe sidérurgique d'El Hadjar ,il installa une nouvelle direction qui affichera son propre style de commandement, jetant ainsi les bases embryonnaires d'une nouvelle orientation managériale, ce qui laisse supposer finalement :

***-Premièrement**, un modèle implicite de gestion algérien, croisé au modèle managérial indien est favorable au développement et à l'émergence de nouvelles compétences.*

***-Deuxièmement** en favorisant le transfert de connaissances, le nouveau modèle né du croisement des deux modèles peut constituer un nouveau paradigme d'espace convergent.*

4.2 *Sur le plan empirique*, Les effets multiples, implicites et explicites, du processus d'adaptation sur les comportements des acteurs internes, nous en avons relevé les plus significatifs en les regroupant par ordre de puissance. La normalisation des performances par la gestion rationnelle du temps et des délais, apparaît comme un facteur structurant, qui pourrait dans l'avenir agir comme puissance d'intégration, et un catalyseur dans le processus d'adaptation et de développement des compétences.

L'existence d'un modèle managérial implicite de type algérien, malgré la déconnection remarquée de la gestion du système culturel algérien, signalée par Mercure et par Zghal, une fois croisé avec le modèle managérial indien, va nécessairement favoriser le transfert de connaissances. D'autant plus que les capacités d'adaptation aux pratiques universelles de gestion existent, pour preuve nous rappelant le maintien de nombreux cadres algériens à des postes techniques et de responsabilité, les nouvelles performances économiques en croissance continue depuis 2001.

Les formes d'orientation des sidérurgistes au travail analysés par rapport aux quatre variables culturelles structurantes –distance hiérarchique, collectivisme- individualisme et contrôle de l'incertitude- permet de dégager trois types d'acteurs:

- Ceux qui sont capables de s'adapter et *satisfaits* de l'intégration de l'entreprise, ce sont surtout les cadres maintenus à leur poste et ceux d'entre eux qui ont bénéficié de promotion et de stages de formation.

- Parmi les acteurs *in capables et insatisfaits*, ceux qui ne sont pas certains de garder leur poste de travail, ou bien ceux qui ont perdu du pouvoir du fait de leur dégradation ou mutation
- -Les *résignés*, ayant vécu la privatisation comme une fatalité, et non pas comme une nécessité, tels que les hauts cadres marginalisés, et les catégories inférieures tenues à l'écart

Comme perspective d'amélioration de cette étude nous proposons une enquête dans laquelle une typologie (et non plus une taxonomie) des acteurs internes nous permettra de certifier si la recomposition des comportements a finalement pour seule cause l'intégration de l'entreprise ou non .L'analyse de la transformation des comportements des acteurs faite, à partir des effets du triple ordre considéré dans cette étude, nous ne pouvons ni infirmer ni confirmer le lien de causalité entre la variable indépendante et la variable indépendante, du fait de l'existence de variables secondaires dont les liens s'interfèrent d'une manière puissante avec le lien principal

Notes

1-Erna (Kareer –Rueedi) « Adaptation vertical and horizontal integration in the drug industry , European mangement Journal, vol15,n°4,pp461-469, 1997.

2- Le comportement est à concevoir selon Bernoux ‘’comme l’expression d’une stratégie autour d’un jeu, un ensemble de contraintes à découvrir. Bernoux (Philippe)Mondialisation et les cultures , quels changements pour les entreprises »

3-‘’La firme multinationale est une entreprise comportant des entités dans deux ou plusieurs pays ,indépendamment de la forme légale et champs d’activité de ses entités qui fonctionnent selon un système de prise de décision permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune, par un ,ou plusieurs centres de décision , dans lesquels les entités sont aussi liées , par propriété ou autrement ,qu’une ou plusieurs d’ente elles peut exercer une influence significative sur les activités des autres et en particulier pour partager les connaissances ,les ressources et les responsabilités avec les autres ‘’. Cette longue définition certes mais embrasse parfaitement la signification et les caractéristiques de la firme mondiale .Ghoshal et Wetsney cité par Tixier (Julie) « Les filiales entre pressions de l’environnnement local et pression du siège pour une prise en compte des pressions économiques et sociales au sein des firmes multinationales » .www.crepa.fr Pour Tixier ‘’ la firme c’est cette organisation qui fonctionne dans un environnement global avec un besoin de coordonner ses opérations lointaines .Elle est composée d’un ensemble d’organisations qui fonctionnent dans des environnements distincts .Définition de Rosenzweig ,Singh cité par Tixier , op cité .

4-Le processus d’intégration est considéré comme *dynamique transformatrice étalée dans un espace temporel ouvert et projetée dans un espace géographique limité, la filiale ArcelorMittal/ElHadjar,*)

5-Le polycentrisme expliqué par l’auteur par ‘’la politique qui consiste à prendre en considération les responsables locaux, jugés en meilleure position pour gérer leur personnel.’’. Le géocentrisme caractérise la dominance du management international propre aux grands groupes internationaux. Les méthodes imposées aux filiales n’ont pas un caractère typiquement national. Le géocentrisme part de l’hypothèse que les groupes multinationaux créent des formes multiples de management. Durand (Claude)

6- Selon Bateson..G **,**les changements introduits au niveau de l’entreprise Alfasid , constituent une transformation des structures, de l’organisation et des règles .

Cette modification du système d’entreprise – et la création d’une nouvelle entreprise Arcelormittal/El Hadjar - relève effectivement

7-Boussard et Drais soulignent dans leur article cité plus haut que contrairement à la théorie de la contingence qui décrivent l’action en

adaptation à l'action , dans la théorie de l'apprentissage organisationnel ce sont les connaissances et l'expérience qui amènent à modifier l'action , les comportements. p5. L'apprentissage étant défini par ces deux auteurs par le passage de connaissances individuelles à des connaissances collectives. Boussard, V, Drais,E, p28) Boussard, V , et Drais ,E ; ''Sociologie de l'entreprise et de l'innovation :un regard lucide sur l'action en entreprise'',1997, p 2 . Humanisme et entreprise, p 97-225.

8 -Selon Broussard et Drais, '' les acteurs sont conçus comme des individus qui définissent leurs comportements par rapport au but et pas seulement leur fonction'' O p cité, p5.

9-Hiltrop postulates that''human resource management policies and practicies of on organisation have a powerful influence in motivition employers to exhibit the kinds of attitudes and behaviour that are needed to support and implement the competitive strategyof an organisation''**.**

10 - ''l'entreprise tire sa force et son efficacité, non plus des seuls moyens et vertus de ses dirigeants, mais de la valeur créatrice de son propre système de fonctionnement '' dira Sain Saulieu (Renaud), sociologie de l'entreprise, Paris : Presse de Sciences Po et Dalloz, 1997, p 421.

11-L'adhésion des acteurs et la socialisation, deviennent des évènements contingents et aléatoires ne répondant à aucun schéma déterminé, ni à aucun mécanisme réglé ou maîtrisé d'avance. Voir la théorie dela cotingence développée par Mintzberg. Mintzberg (henri) ,structures et dynamique des organisations, paris : les Editions d'Organisation ,1982.

12 About characteristic of a learning organisation ,or how to transfer knoweledge ,the author focalised on the role of individual and groupe learning and argued that ''organisation learning is dependant upon individual and groupe learning ,and this leraning gets transfered into organisational learning when a certain set of of organisational characteristics and manageement practices are present as discussed above. .Swee 5goh) , Gregory (Richads)'', p 678-679**.**

13-D'après Durand (Thomas) **''**La connaissance se construit au fur et à mesure que les informations sont intégrées et assimilées au sein de cadres de connaissance qui assurent la cohérence et la structuration de la base de connaissances accumulée. La connaissance n'est pas simplement constituée de données reçues. Elle résulte d'informations qui sont reçues de l'extérieur, triées, transformées ou adaptées en fonction de la structure des connaissances préexistantes''. Thomas (Durand), « L'alchimie de la compétence », Revue française de gestion, janvier- février, 2000, p 92.

14 -L'apprentissage organisationnel étant défini par Kalika ''comme processus d'acquisition et de création de nouvelles connaissances .Kalika (Michel) Apprentissage et performances dans la joint- venture internationales au Vietnam, www.crepa.dauphine.fr ,visité le 12 06 2007

15 On se trouve devant deux formes de causalité : la première forme qualifiée par Thiétart (2003, p.342) d'empirique et la deuxième de déterministe. Seul le croisement de deux formes de causalité est en mesure de fournir une compréhension du problème.

16- Partant de la sociologie actionnaliste, **(**Crozier, M et Friederg.p 392)Michel Crozier considère le changement**,** ***comme*** *apprentissage de nouvelle forme d'action collective.,* c'est ***''un*** *processus collectif à travers lequel sont mobilisées voire créées les ressources et les capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux, dont la mise en œuvre libre non contraignante*

17- il rappelle que '' *le comportement humain selon Freud ,n'est jamais réductible à ce que l'on peut observer extérieurement'' Chanlat*

18- D'après Chanlat, c'est la formation en gestion qu'il faudrait revoir, ainsi que ''le champ du comportement organisationnel'' car affecté par les lois de la division intellectuelles du travail. Chanlat Ibid .p.7

C'est dans le cadre de la ''théorie anthropologique'' des organisation, *en construction*, que naîtra une nouvelle approche globale de la '' réalité humaine et ce, à travers cinq niveaux étroitement liés : , l'individu , l'interaction, l'organisation, la société et le monde. Chanlat . Ibid p 14.

19 - La définition empruntée à Mitchell et Larson**,** in « l'individu dans l'organisation » ,ibid p4.

20-Par contre au niveau du paradigme de'' *l'individualisme méthodologique''*, l'individu est guidé par sa rationalité supposée totale et par la recherche de son intérêt '' ce que rejette Bernoux qui met plutôt en avant l'importance de la notion de sens chez les individus et leurs relations humaines. Bernoux .Ibid p .26.

21 Il explique que le raisonnement en terme de stratégie oblige ''à chercher dans le contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs''.Crozier p 56 ,Ibid p 56.

22- La négociation dans ces jeux d'acteurs devient un élément central qui impactera aussi bien le pouvoir des supérieurs, (qui, en se greffant sur leur propre autorité, offrira à ces derniers un moyen de chantage supplémentaire) que la capacité des acteurs à négocier et à transgresser en même temps les règles

23- on est plus dans l'approche normative ,mais plutôt dans une approche compréhensive qui implique la reconnaissance des facteurs contingents ,telle que les relations sociales rappelées par Slimane Haddadj et Dominique Besson parmi les contingences oubliées .Haddadj (Said), Besson (Dominique) « Gestion des

24- l' intégration caractérisée par les effets du triple contexte : organisationnel, sociétal , et global **.**

25- La distance hiérarchique, selon l'auteur ''révèle le degré d'acceptation des inégalités du pouvoir institutionnalisé. Elle renvoie au degré

d'acceptation ou de refus d'accorder des privilèges particuliers aux catégories hiérarchiques les plus élevées.''. Mercure, D, p 45.) Le contrôle de l'incertitude, permet de repérer avec précision le degré d'évitement de l'incertitude. Les stratégies deviennent ici des meilleurs instruments de contrôle du risque. Mercure (Danielle), Ibid,p 45 .

26-L'individualisme- collectivisme, traduit la capacité des employés à exprimer leur désaccord avec le chef immédiat. Mercure (Danielle), Ibid p45.

27 -Pourquoi dans le milieu professionnel a-t-on toujours eu peur de la liberté d'expression , qui est réprimée en permanence ? II y a probablement deux raisons à cela : le refus d'entendre la vérité, et surtout le pouvoir de la parole à ''dévoiler le sens des mots, des discours '' et participerait ainsi à la démystification des symboles du pouvoir des dirigeants .Le langage administratif - arme stratégique du pouvoir dominant- une fois décodé, du fait de l'exercice de la libre expression, il perdrait son caractère dissuasif. Ce qui constituerait, certainement selon l'administration, une ''violation '' du fondement même du système de domination. Chanlat (Jean-François) , L'individu dans l'organisation, .Ibid, p. 80 Comment le langage va-t-il conventionner le rôle s'il est défini ''par ce que doit faire un acteur '' s'interroge Crozier, Ibid p 112. Alors faut-il assimiler le comportement au rôle ou non ?

28 - couvrant tous les textes de lois qui régissaient le fonctionnement des institutions économiques algériennes,

29 La mondialisation est définie par Dauphnais par ''l'interdépendance économique croissante de tous les pays de la planète,du fait de l'augmentation incessante du volume et de la variété des échanges internationaux de biens ,de services et de capitaux , mais aussi de la diffusion- acquisition plus rapide et générale de la technologie ''.Dauphinais (William), p2

30-Rappelant qu'en juin 2006, le groupe indien MittalSteel a fusionné avec le groupe européen Arcelor , deux géants de l'acier en donné naissance au groupe ArcelorMittal.

31 - La culture identifiée par Liu (M) comme les règles de fonctionnement que les individus s'imposent à eux même « Technologie,organisation du travail et comportements des salariés » ''Revue française de sociologie, volXX1X-1, 1994

32- La culture managériale indienne est perçue en termes d'habilitation et d'encouragement de ceux qui sont plus proches de l'action et de la décision. La responsabilité des directeurs chargés de la formation et de la qualification de leurs équipes, doit encourager l'auto- apprentissage.

33-''Le jeu existe lorsque plusieurs personnes agissent dans le cadre des règles, en observant leurs comportements respectifs, et peuvent tirer des

gains de l'issue du jeu''. Filleau, M-G, Ripoull,C-M ,''Les tThéories de l'organisation et de l'entreprise ''.Ellipses paris 1999., p 161

34- L'effet contre intuitif est au cœur même de l'action collective, de l'action organisée**.**

35-Les contraintes liées aux exigences et à l'application des normes standard , ,constituent d'après Bernoux, une domination souple en comparaison avec la domination hiérarchique. Bernoux (Philippe), « La mondialisation et le cultures ,quels changements pour les entreprises », in « Mondialisation et modernisation des entreprises », Ibid p 28.

36 - C'est l'organisation scientifique du travail que Taylor a fait au début du siècle passé, dans un autre contexte**.**

37-Le fait que le projet soit dirigé par un indien montre l'intérêt que lui accorde ArcélorMittal, et son rôle dans la stratégie du groupe

38 -Le vice président des finances au niveau de la filiale parle ''d'alignement des performances de la filiale sur les objectifs du groupe. ''in Newsletter n0 5, juin2006**.**

39- les directeurs centraux algériens et hauts dirigeants indiens (vices – présidents) interrogés par la revue de l'entreprise confirment tous son l'utilité dans la prise de décision.. In Newsletter , n0 5 , juin 2006.

40-Il s'agit là du processus d'apprentissage conçu comme un enchaînement de boucles.

41- Le rapport entre les anciennes connaissances et les nouvelles soulèvent une multitude de questions d'ordre théorique :a) les nouvelles modifient-elles les anciennes connaissances ? b) la modification se fait –elle par effacement ou par enfouissement ? c) le rapport entre les connaissances implicites et les explicites, d) le transfert de connaissances débouchent t-il sur une adaptation , dans la continuité, ou sur une innovation qui passe donc par la rupture.

42- Thèse élaborée en 1981 sous le titre, ''Une monographie industrielle, le cas de la SNS.''.au niveau analysé leurs principales formes d'orientation aux valeurs et au travail. Immergé durant cinq années au sein du complexe EL kenz a effectué un travail fastidieux sur la plus grande expérience industrielle réalisée après l'indépendance. En effet il a analysé les principales formes d'orientation des salariés aux valeurs et au travail. El Lenz (Ali), Une monographie industrielle le cas de la S.N.S., thèse d'état , université d'Alger ,1881.

43- Selon El kenz (Ali) l'industrialisation est une incarnation d'un projet de société. Il considère le modèle d'industrialisation de Sider ''*comme un élément du développement et de la modernisation de la société ''*, sur ce point précis Sainsaulieu dix plus tard en 1993, rejoint totalement la thèse soutenue par El Kenz. Mais paradoxalement cette modernisation a accéléré la formation des deux classes, la bourgeoisie et la classe ouvrière. A

l'intérieur, un clivage naîtra entre les cadres et les non cadres, entre les partisans de l'optique social et les tenants de la rationalité économique.

44- Zghal pour qui ‘’le contexte sociétal de l'organisation compte, et que l'explication des structures organisationnelles doivent tenir de l'enchâssement , embeddedness, de l'organisation dans ce contexte social. Zghal (Riadh) , globalisationet différenciation des systèmes de gestion ,le cas des entreprise du Magherb » in Mondialisation et modernisation des entreprises », sous la dir de Ferfera (M-Y), Benguerna (M) , Isli(M-A), Alger : Casbah Ed, 2000.

45-Henni soutient le fait que ‘’là où ont existé des rapports sociaux de rapport de type féodal, là où l'histoire a modelé des individus dans des rapports historiques de servage,autorité, hiérarchie déclarée , discipline, là les rapports salariaux d'usine basée sur l'exploitation , l'autorité , la hiérarchie et la discipline déclarée, ont réussi. Que ce soit dans une forme de marché ou de forme planifiée. Henni (Ahmed), Le cheikh et le patron, Alger :O.P.U (office des publications universitaires), 1993, p 54.

46- *Selon Muller , les ‘’ facteurs de convergence entre les systèmes de gestion ,au nombre de quatre - la diffusion- acquisition technologique, le développement économique, les politiques économiques , et le style de gestion - traversent les frontières aisément et s'appliquent dans des contextes différents. Muller C ité par Zghal p 23 , Ibid .*

47- L'enracinement culturel des pratiques du management est tel qu'il constitue souvent un obstacle dés qu'il s'agit de transférer ces pratiques d'un contexte à un autre. Ce qui devient un véritable problème dans le cas d' application des principes universels du management au niveau d'une entreprise *localisée. Iribarne (Phillippee) ,Le tiers monde qui réussit , Paris : odile Jacob, 20003,.p234.*

Bibliographie:

Arrègle (Jean-Luc) et Al, Les nouvelles approches de la gestion des organisations, paris : Ed Economica , 2000, 352p.

Bernoux (Philippe),

-1. Sociologie du changement, dans les entreprises et dans les organisations, Paris : Ed Du Seuil, septembre 2004, 307p.

- 2. « La mondialisation et les cultures : quels changements dans les entreprises » in Mondialisation et modernisation des entreprises, sous la dir de M-Y ferfera , M-A Isli, Alger : Casbah Edition , 2000, p27.

- 3. La gouvernance d'entreprise in « sociologie du changement « p 126 à132

Boussard (V), Drais(E,), ''Sociologie de l'entreprise et de l'innovation :un regard lucide sur l'action en entreprise'',.in Humanisme et entreprise, 1997 , p 97-225.

Sveiby.(Karl-Eric), La nouvelle richesse des entreprises , savoir tirer profit des actifs immatériels de la société, Paris : Maxima 2000, 321p.

Busly (Samy), Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance .in actes de la XVI conférence du mangement stratégique Montréal, 6-7 juin 2007 .Uqam.ca .

Cannac (Yves), Godet (Michel)''la bonne gouvernance , futurible, juin 2001, n°265,p41

Chanlat (Jean - François), L'individu dans l'organisation , les dimensions oubliées, les Presses de l'université de Laval ,les Editions Eska, 1990, 841p.

Crozier (Michel), Friedberg (Erhard), l'Acteur et le système,Paris : Ed du Seuil ,1977,453p.

Dupuy (Jean- pierre), ordres et Désordres, Paris : Ed Du Seuil, 1982, 278p.

Durand (Claude) ,2000, Les multinationales occidentales dans les pays de l'est, in « mondialisation et modernité des entreprises « , Alger : Ed casbah, 2000. p299.

Durand (Claude), la vie solitaire, Paris : Dunod ,1985, p85.

Durand (Thomas), « L'alchimie de la compétence », Revue française de gestion, 2000, janvier –février, p92.

Drucker (Peter), L'avenir du management selon Drucker, Paris : Edition Village mondial, 1999,198p.

Grouard (Benoit) ,Meston (Francis) L'entreprise en mouvement , conduire et réussir le changement, Paris : Dunod , 2005,369p .

Edwin (Ruhli-christoph) , Treichier (Saacha –Schmidt) « From reengineering to management reengineering a european study », Management International Reviw , vol 35,1995/4,p361-370.

Hansen 5Carl-D), occupational culture :whose frame are we using ?,The journal for quality and participation ,Juin 1995.

Hiltrop(Jean-marie),«the impact of human resource mangement on organisational performance»European ManagementJ journal,1996,p628-637.

Heskett (James-l), Schlesinger (Leonard-A) , Leadind the high-capability organisation : challenges for the twenty –first century , Human Resource Mangement vol 36,n°1, sprint 1997 , p105-112
Iribarne (Philippe), Le tiers monde qui réussit , nouveaux modèles, Paris , Paris, Odile Jacob, 2003, 273p.
Kalika (Michel,, Apprentissage et performance dans le joint-ventures internationale au Vietnam ,in www.crepa.dauphine.fr, site visité le12.06-2007.
Kerjean (Alain), Les nouveaux comportements dans l'entreprise , Paris : Les Echos Editions ,2000,493p.
Kéchidi (Mohamed), Les stratégies financières des investisseurs internationaux et leurs impacts sur les entreprises , in « Mondialisation et modernisation des entreprises »Ibid , Ed casbah, 2000 , p91
Le Boterf (Guy), Barzucchetti. (Serge), Vincent (Francine), Comment ménager la qualité de la formation , Paris : Les Editions d'Organisation 1995, p50.
Le Boterf (Guy), Construire les compétences individuelles et collectives, Paris : Les Editions d'Organisation, 2000, 218p.
Mintzberg (Henri), les structures et dynamique des organisation, Paris : Les Editions d'organisation ,1982
Rojot (Jacques), Théories des organisations, Paris : Ed Eska , 2003, 534 p.
Omri (Abdemwahab), système de gouvernance et de performance des entreprises tunisiennes'' de Abdelwahab Omri , Revue française de gestion, Paris : ? ? 2001
Pallois (Christian), Kichiou (Lysiad), « La firme algérienne sous double gouvernance : nationale et mondiale » in « Mondialisation et modernisation des entreprises », Alger ,2000, p168.
Plihon(dominique), Le nouveau capital , Paris ed la Découverte 2003,2004.
Sain saulieu (Renaud),Sociologie de l'entreprise, Paris:Presse de sciences Po et Dalloz,1997,465 p.
Sain saulieu (Renaud) ''L'identité au travail'' Paris : Presse de la FNSP,3eme ed ,1988.
Swee (Goh),Gregory (Richards) «Benchmarking the learning capablity of organisations»European Management Journal vol15 n°5,p528,p572-583, 1997 ,
Thiétart (Raymond-Alain), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod ,2003.
Touraine (Alain), Production de la société, Paris : Ed Du Seuil,1973, 542p.
Touraine (Alain), Pour la sociologie , Paris : Ed Du Seuil ,1974.
Zghal (Riadh), Globalisation et différenciation des systèmes de gestion :le cas des entreprises au Maghreb'' in Mondialisation et Modernisation des entreprises, sous dir de M-Y Ferfera, M-A Isli, Alger : Casbah Edition, 2001, p 19.