

JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATIONAL DYNAMICS

Scientific Publication of:

*Managerial Innovation, Governance and entrepreneurship
Laboratory*

*Higher National School of Management
University Pole – Kolea – Tipaza - Algeria*

ISSN : 2830-9634

**Volume 01 Issue: 01
April 2023**

JOURNAL DU MANAGEMENT ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

Publication scientifique du :

*Laboratoire d'Innovation Managériale, Gouvernance et
Entrepreneuriat – LIMGE*

Ecole Nationale Supérieure de Management – ENSM-

ISSN : 2830-9634

**Volume 01 Numéro: 01
Avril 2023**

JOURNAL DU MANAGEMENT ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

JMDO est une publication scientifique à comité de lecture semestrielle, éditée par le
Laboratoire d'Innovation Managériale, Gouvernance et Entrepreneuriat
Ecole Nationale Supérieure de Management

Président d'Honneur :

Pr. Sidi Mohammed BOUCHENAK KHELLADI

Editeur en chef :

Pr. Amine FERROUKHI

Editeurs associés :

- Pr . Abdelmalik MEZHOUDA
- Dr. Sid Ali MELLOUD
- Dr Hachemi MAHMOUDI
- Dr Chafika LARRAS

Rédacteur en chef / Président du comité scientifique :

Pr. Mustapha AMOKRANE

Secrétariat :

Mr Omar Farouk Slimani & Mme Soumia KHALFI

Contacts :

Journal du Management et Dynamiques Organisationnelles

Ecole National Supérieure de Management

Pôle universitaire – Kolea – Tipaza - Algérie

Tél. Fax : (213)024380008

Email (1) : jmod_limge@ensmanagement.edu.dz

Email (2) : a.ferroukhi@ensmanagement.edu.dz

Comité Scientifique

Pr. Sidi Mohamed SAHEL	Ecole Nationale Supérieure de Management
Pr. Redha TIR	Ecole Nationale Supérieure de Management
Pr. Athman MEDDAHI	Ecole Nationale Supérieure de Management
Pr. Moundhir LASSASSI	CREAD
Pr. Rachid OUENNADI	Université de Blida 2
Pr. Mohamed SAAD	Bristol Business School –UK
Pr. Ali HAMOUTANE	Ecole Supérieure de Commerce
Pr. Benaïssa ANNABI	Ecole Supérieure de Commerce
Pr Rabah KECHAD	Ecole Supérieure de Commerce
Pr. Jean-Baptiste MEYER	IRD – Université de Lyon
Pr. Mohamed BENGUERNA	CREAD
Dr. Abdelkader AOUIFI	Cranfield University
Dr. Nabila ABID	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Ali BELAIDI	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Djamila TOUMI	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Mounir BELALI	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Djalal Eddine YAHIAOUI	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Sabrina IRATEN	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Messaoud ZEROUTI	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Yazid MEZAACHE	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Soumia LADJOUZI	Ecole Nationale Supérieure de Management

Règles de publication

Le Journal du Management et Dynamiques Organisationnelles (JMDO) publie les recherches académiques et appliquées, ainsi que les retours d'expériences pertinents relevant du domaine des sciences de gestion. Le journal accepte les propositions d'articles :

- Traitant des problématiques relevant du domaine de spécialisation du journal
- Respectant l'originalité et la nouveauté
- Qui n'ont pas fait l'objet d'une publication ou d'un envoi pour publication
- Portant une contribution empirique et/ou théorique et/ou méthodologique
- Préparés selon la méthodologie scientifique de la recherche
- Conformes aux consignes techniques définies dans le guide de publication
- Rédigés dans une des trois langues : Arabe, Anglais ou Français
- Respectant l'éthique et la déontologie de la recherche scientifique

Laboratoire de l'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat
Ecole National Supérieure de Management
Pôle universitaire – Kolea – Tipaza - Algérie
Tél. Fax : (213) (213)024380008
Email (1) : jmod_limge@ensmanagement.edu.dz
Email (2) : a.ferroukhi@ensmanagement.edu.dz

Template
Titre de l'article en français
(Centrer, en gras, Times New Roman 14)

Titre de l'article en anglais
(Centrer, en gras, Times New Roman 14)

Nom du premier auteur*, Nom du deuxième auteur**; Nom du troisième auteur***

*Département, Université, Ville, Pays

**Département, Université, Ville, Pays

***Département, Université, Ville, Pays

Reçu le:.../.../2023

Accepté le:.../.../2023

Publié le:.../.../2023

Résumé :

Le résumé est un minutieux récapitulatif de la recherche, qui ne doit pas dépasser dix lignes (10) et avoir un minimum de huit (08) lignes. (Times New Roman, 12, Interligne : 1.15)

La résumé doit décrire trois éléments : l'objectif, la méthode utilisée et les résultats obtenus.

Mots clés : mots clés 1, 2, 3, 4, 5 (Times New Roman, 12)

* Nombre de mots clés : Entre trois (3) et cinq (5)

Classification JEL :

Abstract :

The abstract should be written in English as presented above (Times New Roman, 12)

Keywords: keywords 1, 2, 3, 4, 5 (Times New Roman, 12)

JEL Classification :

Auteur correspondant : Nom et Prénom, Email : auteurC@mail.com

1. Introduction : (Times New Roman; 14; Gras)

L'introduction doit contenir la question de recherche, un énoncé des hypothèses, la méthodologie et les outils mobilisés pour répondre à la question posée (Police : Times New Roman, taille : 12 interligne : 1.15).

2. La revue de littérature

2.1. Titre 1 (Times New Roman; 14; Gras) :

2.1.1. Sous-titre 1 (Times New Roman ; 14 ; Gras) :

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

(Times New Roman, 12, Interline: 1.15)

2.1.2. Sous-titre 2 (Times New Roman; 14; Gras) :

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

(Times New Roman, 12, Interline: 1.15)

Table N°1. Titre (Times New Roman; 12; Gras; Centrer)

A	B	C
15	18	18
20	20	25

Source : Nom des auteurs (année), titre, éditeur, page (*Times New Roman; Taille 12; normal*)

2.2. Titre 2 (Times New Roman; 12; Gras) :

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation

scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

(Times New Roman, 12, Interline: 1.15)

2.2.1.Sous-titre 1 (*Times New Roman; 12; Gras*) :

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

(Times New Roman, 12, Interline: 1.15)

2.2.2. Sous-titre 2 (*Times New Roman; 14; Gras*) :

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

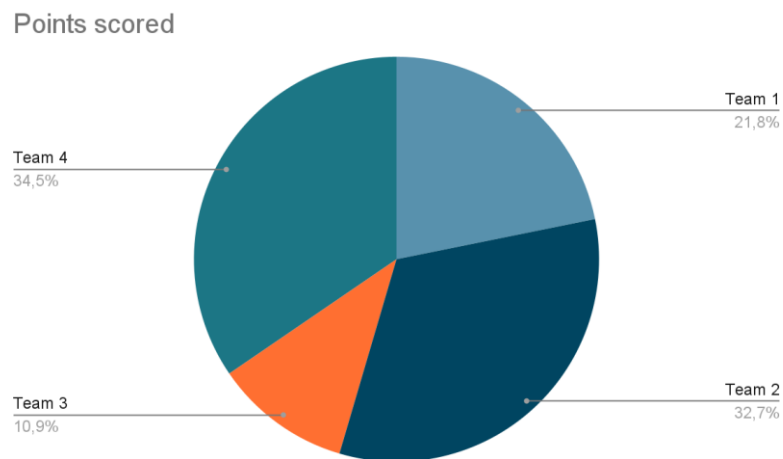
(Times New Roman, 12, Interline: 1.15)

2.2.3. Sous titre 3 (*Times New Roman; 14; Gras*) :

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

(Times New Roman, 12, Interline: 1.15)

Figure N°1. Titre (*Times New Roman; 12; Gras; Centrer*)



Source : Nom des auteurs (année), titre, éditeur, page (*Times New Roman; Taille 12; normal*)

3. Cadre méthodologique (*Times New Roman; 14; Gras*) :

Il s'agit ici de justifier la démarche méthodologique (quantitative, qualitative ou mixte) et les techniques de recueil de données, en effet, cette section comporte :

- ✓ Positionnement méthodologique ;
- ✓ Les données collectées ;
- ✓ Les outils de collecte ;
- ✓ Population et échantillon ;
- ✓ Outils d'analyse des données. (*Times New Roman, 12, Interline: 1.15*)

4. Résultats et discussion (*Times New Roman; 14; Gras*) :

4.1. Présentation des Résultats

Les résultats doivent être synthétisés dans des tableaux, graphes ou d'autres techniques de présentation compatibles avec la nature des données.

Les résultats doivent faire l'objet d'une analyse en faisant appel aux outils d'analyse qualitative ou quantitative, mentionnés dans le cadre méthodologique.

4.2 Discussion des résultats

Le chercheur discute ses résultats empiriques en les recoupant avec la revue de littérature pour formuler ses synthèses de recherche.

(*Times New Roman, 12, Interline: 1.15*)

5. Conclusion (*Times New Roman , 14 , Gras*) :

La conclusion doit comporter les éléments suivants :

- ✓ Le rappel des objectifs,
- ✓ Les principaux résultats obtenus,
- ✓ Les implications théoriques ,

- ✓ Les implications managériales :(l'apport des résultats de la recherche pour l'entreprise et les éventuels conseils proposés à partir des résultats de l'étude).

6. Liste Bibliographique : (Times New Roman; 14; Gras)

Les références doivent être mentionnées directement dans le texte suivant cette forme : (Nom de l'auteur, année). La référence complète au format APA doit figurer dans la liste bibliographique.

La liste bibliographique doit être élaborée en respectant la forme suivante selon la typologie des ressources (Times New Roman, 12, Interline: 1.15) :

- **Livres** : Nom complet de l'auteur (année), titre complet, édition, pays ;
- **Thèses**: chercheur, titre de thèse, collège, université, pays, année ;
- **Article du Journal** : Nom complet de l'auteur (année), titre complet de l'article, nom de la revue, place, volume et numéro ;
- **Article de séminaire** : Nom complet de l'auteur (année), titre complet de la communication, titre du séminaire, place et date, pays ;
- **Sites web** : Nom complet de l'auteur (année), titre complet du fichier, site web détaillé :<http://adresse complète> (consulté le jour/mois/année).

Remarques importantes :

- Les marges doivent être de 2.5 sur tous les côtés du document (haut, bas, gauche et droite) ;
- Le volume de l'article : entre 15 et 20 pages.

Summary /Sommaire/الفهرس

- Ali Belaidi

Understanding the necessity of change in the organization.....p. 01

- Nacer Eddine BOUCHICHA

Le Focus group : Une technique d'enquête qualitative.....p. 19

- Nahla NAGA

Conduite du changement organisationnel : de la rémunération basée sur les responsabilités du poste à la rémunération basée sur la compétence.....p. 35

- Abdeslam ESKENDER

Le Retour d'Expérience comme outil de management public...p. 53

– مراد دراوسي & حسينة قرواط

إشكالية تسيير النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر بين النظري والتطبيق دراسة حالة المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية لولاية البليدة "متيجة نظافة"

The problem of household waste management between theory and practice:

A case study of METIDJA NADHAF Ap. 65

Comprendre la nécessité du changement dans l'organisation

Understanding the necessity of change in the organization

Belaidi Ali*

* Ecole Nationale Supérieure de Management, Tipaza Algérie

Reçu le: 10/06/2022

Accepté le:19./01/2023

Publié le:19/04/2023

Résumé :

Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations sont obligées de changer en fonction des pressions de l'environnement extérieur et aussi de son noyau. Un processus peut être observé dans chaque type de changement dans l'organisation. Cet article propose un cadre théorique et de la littérature concernant un changement d'organisation, Il commence par une vue d'ensemble du changement social global au sein du monde économique pour atteindre une organisation. Ainsi toute organisation, en tant qu'entité sociale et économique, est concernée par le changement, plus précisément par un changement organisationnel, L'article présente les idées révélées par une revue de la littérature sur la nature du changement organisationnel, et fournit une compréhension approfondie de celui-ci, ainsi que la détermination des principales composantes, qui expliquent le changement sous différents angles. En se concentrant sur l'explication des modèles théoriques qui soutiennent le changement organisationnel, le présent papier met la lumière sur les piliers fondamentaux du changement organisationnel et sur le moment et la manière dont les organisations devraient s'engager dans des changements organisationnels.

Mots clés : changement organisationnel ; contingence, adaptation ; le processus d'évolution; restructuration organisationnelle.

Abstract :

In today's competition environment, organizations are forced to change according to the pressures of the outside environment and also from its core. A process can be observed in each type of change in the organization. This paper proposes a theoretical framework and literature regarding a change in organization. It starts with an overview of global social change within the economic world to reach an organization. Thus all organizations, as a social and economic entity, are concerned by the change, and more precisely by an organizational change. The paper presents the insights reveals by a review of the literature about the nature of organizational change, and provides a deep understanding of it, and also pinning down the main components, which explain from different angles the change. Focussing on explaining the theoretical models that support the organizationa change, the present article brings attention to the fundamental pilars of the orgnaizational change and when and how organizations should embark in organizational changes.

Keywords: organizational changing; Contingency, adaptation; evolutionary process; organizational restructuring.

1. Introduction : From global and social change to the change in organization

Globalization is not new thing; nations have long been engaged through a global system of trade, travel, and tourism. But what is new about globalization is the extent to which it permeates a daily life for people all over the world and the pace with which globalization is developing. New technologies allow for extraordinarily fast transactions tremendous distances and transferring goods, cultural symbols, and communication systems in ways that were unimaginable not that long ago. Globalization is thus ushering in social changes – some good, some not – that will continue to evolve in the years ahead (Anderson & Taylor, 2011:230). Indeed, one of the significant developments of modern times is the creation of a global economy, affecting work in the organization. This reality acknowledges that all dimensions of the economy now cross national borders, including investment, production, management, markets, labor, information, and terminology. Consequently multinational corporations have become increasingly powerful, spreading their influence around the globe. It is the internationalization of the economy in everyday life (Anderson & Taylor, 2011:386).

Such a reality is part of the broad process of economic restructuring, which refers to the contemporary transformation in the basic structure of work that is permanently altering the organization as a workplace. The process includes the changing composition of the workplace, deindustrialization, and use of enhanced technology. The labor force is becoming more diverse. These changes in the social organization of work and the economy are creating a more diverse labor market, but much of the growth in the economy is projected to be in service industries, where, for the better jobs, education and training are required. People without these skills will not be well positioned for success. Technological changes are bringing major changes in work, including how it is organized, who does it, and how much it pays. Computer technology has made possible workplace transactions that would have seemed like science fiction just a few years ago. Electronic information can be transferred around the world in less than a second. Employees can provide work for corporation located abroad. Increasing reliance on the rapid transmission of electronic data has produced electronic sweatshops, a term referring to the back offices found in many industries, such as airlines, insurance firms, and mail-order houses where workers at computer terminal process thousands of transactions in a day (Grint 1998: 267-95). Technological innovation in the workplace is mixed blessing: automation eliminates many repetitive and tiresome tasks, and it makes rapid communication and access to information possible (Anderson & Taylor, 2011). In short, change is dynamising the economic and the social.

As a result, competition, globalization, and continuous change in markets and technologies are the principal reasons for the transformation of organizational structures and human resources management. Besides a revolution in capital market has given shareholders a more powerful voice and has made possible for them to claim a larger share of the corporation's resources. As a consequence of these forces, organizations all around the world are finding themselves in the middle of a revolution in the way of organizing and managing people that will continue well ahead into this current century (Gorz 2004; Rifkin 1995).

As the world becomes more complex and increasingly interrelated, changes seemingly far away affect us. Thus change is a constant, a thread woven into fabric of the personal and professional lives. Change occurs within and beyond events, in the physical environment, in the way organizations are structured and conduct their business, in philosophical and economical problems and solutions, and organizational norms and values. Organizations must be cognizant of their holistic nature and of the ways their members affect one another. The incredible amount of change has forced individuals and organizations to see “the big picture” and to be aware of how events affect them and vice versa.

The dynamic of changing among organizations are different, some are faster than others. The less technologically advanced organizations are deeply affected by these changes they are actually submitted to them. Even the small companies and the new ones have to cope with such reality of the changes. For decades, Algerian organizations were suffering to find a fitting model. From crisis to crisis the Algerian companies seem disoriented. Socialism has deeply shaped the reality of work in both sectors: public and private. However, the private sector is deemed more responsive to the reality of changing. But it remains linked with the public sector, and it is difficult to go through it without damages. Leaders from both sectors have to look to introduce changing and prepare their members to change unless they risk assuming the negatives impacts. An organization that maintains the *status quo* may find that it has a great deal of stability and familiarity, but also that the status quo generates staleness, boredom, and atrophy.

Consequently, Algerian business leaders are facing the complex task of leading their organizations (private and/or public) in their changing into the future. A tendency aimed at stressing opposite values. Decentralization, involvement and personnel development are believed to be better means to capture the essential value of all organizational coordination and productivity. Cultural change has produced a workforce that virtually demands being involved into the life of the organization. This new organization form is horizontal rather than vertical in its basic shape. It results from the elimination of layers of management and delegation of more responsibility onto the employees. In this sense, the whole quality management movement has been largely responsible of this new shape of organizations. Hence, the challenge of formulating, implementing and sustaining a fundamental change in organization is no a random process (Quintero w.d.). The following paragraphs explain the theoretical background and the key concepts underlying the theoretical framework.

In order to acquire the new capabilities, an organizational change must realign policies and practices with new competitive realities. The implementation of new strategies requires fundamental changes in organizational behavior. Leaner organizations are not necessarily more effective. On the other hand, it is known that organizations, as social entities, are goal-oriented. Organizations are structured and opened systems with identifiable boundaries. And assembling a number of people, a problem managers may face is how to ensure that this diverse group of people engaged in activities that contribute to the achievement of organizational goals (Quintero w.d.).

Organizations and work will change. They will change because everything around is changing. They will change because they have to. Work¹ has changed before in very dynamic ways. The world changed forever with the advent of the industrial revolution. What began with a move away from an agrarian economy ultimately led to Henry Ford's assembly line. And what ever was known about productivity and work systems was challenged and ultimately improved by the need for mass production (Gorz, 2004). The development in the area of organizational change has several phases. The complexity of the organizational change process implies holistic and integrated concepts, which can be more developed (Quentiro, w.d.).

Furthermore, organizations face a dilemma in terms of organizational change. On the one hand, organizations desire change in order for them to remain competitive, to adopt more effective and efficient means of operation, and to remain in harmony with their environments. On the other hand, organizations often resist change because of their desire for relative stability and predictability (Ehab-Hassan & Khodeir 2019). But the successful organizations have an inherent drive toward stability and increasing rigidity. These stability and rigidity may prevent an organization from learning about its environment and adapting to changing conditions. But before embarking in the theoretical frame of changing, we suggest to tackle the main definition of change and the organizational change (Zafar & Naveed 2014).

2. Literature review

2.1. The change :

The change is generally a response to some significant threat or opportunity arising of the organization. Changes within an organization take place both in response to business and economic events and to processes of managerial perception, choice and actions. Managers in this sense see events taking place that, to them, signal the need for change (Pettigrew cited by Alkaya & Hepaktan, 2003). In this sense it is important that an organization continually monitors what happening around it; that is, it develops a sense of awareness which stems from realizing the need to set in motion changes that will keep it in, or ahead of, the game. Change is an integral part of every company's business strategy. Companies must adapt to change or risk falling behind. There are several types of change. The factors of change are numerous. They include economic globalization, market development, demographic transition, sustainable development requirements, acceleration of innovation, omnipresence of computers, ICT development, the need to share and develop partnerships, and outsourcing of tasks (Belaidi 2014). Regardless of the intensity of change and its target, the ability to manage change and its impacts is still a complex process.

The ability to evolve and change quickly and frequently without paralyzing operations has become an essential quality for every organization wanting to successfully implement a change. Change management is just as important to a company as management of clients, capital flows or resources. Change management competencies are becoming increasingly strategic for companies. Because change disrupts the normal flow of things, it is difficult to grasp and get under control (Zafar & Naveed 2014). Change management requires a deep understanding of

¹ There was a time when the majority of the population worked on agriculture. Others may had a craft that they learned as apprentices from their masters.

change and the different possibilities to deal with it. In following sections give us a clear and deep insight to the change in organization, and display the main model dealing with organizational change.

2.2. Change in organization :

Organizational change bring about planned change with organizations and teams. For change can be both planned and unplanned and can occur in every dimension of the universe. Planned change takes conscious and diligent effort on the part of the manager. Kanter (1983) originated the concept of the change master. A person or organization adept at the art of anticipating the need for and of leading productive change. As a way to reinforce the judicial manager's role in the change process, this term will be used to refer to managers who are interested in effecting change in their organizations or work teams.

Change will not occur unless the need for change is critical. Because individual and organizations usually resist change, they typically do not embrace change unless they must. Change will not occur just because "it's a good idea." It will only occur when the organization is sufficiently ready to change. Therefore, a change master must focus on the absolute need of the organization to change, rather than simply on the benefits of the anticipated change. Effective change masters understand this, and they then assist others in recognizing that the organization has no choice but to change. The organization cannot afford to maintain the status quo; change is simply that critical.

According to Kanter (1992: 279), organizational changes are the crystallisation of new possibilities (new policies, new behaviors, new patterns, new methodologies, new products or new market ideas) based on the reconceptualized patterns in the institution. The architecture of change involves the design and construction of new patterns, or the reconceptualization of old ones, to make new, and hopefully more productive actions possible. It is evident that for the organization to survive, let alone thrive, change needs to be considered by management at all levels. It is necessary to consider what the causes of change are and what actually needs changing. The main causes of change that give rise to change programmes being initiated can be classified as external causes of change and internal cause of change (Alkaya & Hepaktan, 2003).

- The first categorization can be described as a result of changes in the level of technology used, market place changes, customer expectations, competitor activities, quality and standards, government legislation of political values, as well as changes in the economy. Depending on their current situation and aspirations, different companies will react to these external stimuli in different ways.
- The second type, which regard internal context, relates to management philosophy, structure and the system of power control.

Most approaches to organizational change attempt to modify or change portion of the organization. Even attempts to change the culture may only modify components of the organization – changing value, norms, beliefs, and expectations, it is true that some of these

changes can be quite radical and may result in more efficient and effective organizations (Quintero w.d.).

Change should be based on organizational learning. The organizational learning perspective seeks to create an organization that is capable of continually monitoring the environment and adapting to varying conditions. The organizational learning framework proposes that organizations are made up of people who think and learn; nonetheless, the organizational learning framework goes a step further. Organizational memory and learning are more than just the aggregate of individual memory and learning. Organizations have a memory of what works and what does not work as well as rich history. This memory is stored in variety of forms including documents, policies, procedures, reports, products, services, databases, and most important, in the minds of employees of the organization –as human capital. The fact that people carry around a great deal of know-how in their minds, often in the form of tacit knowledge. Most managers underestimate knowledge. This fact sometimes becomes evident when organizations undergo downsizing and let go employees with tacit knowledge relevant to the organizational learning authorities have written extensively about what constitutes organizational learning organization (Quintero, w. d.).

2.3. Theoretical background of organizational change :

Change can bring forth new challenges, new markets, and new technology, however, may also imply a source of instability, uncertainty, and unpredictability. Finding the proper point on these continua where the desirable and undesirable consequences of change are at balance is a critical challenge for managers. In the study of the new product and process innovations, it is important to distinguish between incremental (minor) innovations or changes to existing conditions and the other end radical (major) innovations or changes. Choosing the right point is not an easy task, and there is no one single right answer for all organizations. Such factors as the nature of the organization's surroundings, the people in the organizations, and the existing culture have differential impact on how much change an organization needs and how an organization manages change. The process of changing an organization may be complex one and involved many people, large amounts of organizational resources, and a great deal of time. Nonetheless, in many respects, organizational change is much like the process associated with any generic decision-making process ().

The stream of research relating to understanding change in the organization whether is public or private sector contains various models and framework. The two most prevalent approaches are the teleological (purposeful/planned) and the evolutionary (contingency/adaptative).

2.4. teleological approaches

2.4.1. Lewin model:

Lewin's earliest model of change can be classified as a teleological approach, or as it is commonly known, a planned change approach involving three phases: unfreeze, change and refreeze. (a) *Unfreezing*. Unfreezing is accomplished by introducing information that shows discrepancies between behaviors desired by group members and those behaviors they currently

exhibit. (b) *Moving – change*. It involves developing new behaviors and attitudes through changes in group structures and processes. (c) *Refreezing*. It is accomplished through the use of supporting mechanisms that reinforce the new state, such as systems, structures, and policies.

The change engagement is based on the need for an organization to discard old behaviour, structures, processes and culture before successfully adopting new approaches. Clearly that Lewin (1947) provided a linear model for a change process. In this model, Lewin observed that any system is always in a state of change but that the system will tend toward some kind of quasi-stationary equilibrium. A balance of forces pushing in different directions the equilibrium (Quintero, w. d.).

The Lewin's model assumes that organizations are purposeful and adaptive. The process of change is therefore rational and linear and managers are seen as instrumental to the process. Internal organizational features and decisions (rather than the external environment) are the impetus for change, which is dependent on detailed plans phases or steps. Key variables in the change process are planning assessment, incentives and rewards, stakeholder analysis and engagement, leadership, scanning, strategy, restructuring and reengineering. At the center of the process is the 'change agent', the leader who uses rational scientific management tools to set expectations, model, communicate, engage and reward staff. There is an emphasis on culture values, attitudes and organizational norms, and individual factors that inhibit change.

Before embarking on an organizational change initiative, it is wise to carefully plan strategies and anticipate potential problems. According to Lewin, behavior within an organization was a result of the dynamic balance of two opposing forces. Change would only occur when the balance shifted between these forces. Driving forces are those forces which positively affect and enhance the desired change. They may be persons, trends, resources or information. Opposing them are the restraining forces, which represent the obstacles to desired change. As these two sets of forces exist within an organization, they create a certain equilibrium, that is, if the weights of the driving and restraining forces are relatively equal, then the organization will remain static. As changes occur and affect the weight of either one of the forces, a new balance will occur, and the organization will return to "quasi-stationary equilibrium." Individual participating their vocation in the context of a political organization may intuitively employ these concepts in defining and redefining what change is possible. Managers operate in such a context (Odor 2018).

The level of behavior of the system is the result of forces such as those striving to maintain the status quo and those pushing for change. When both sets of forces are similar, current levels of behavior are maintained. In order to change the equilibrium, one can either increase those forces pushing for change or decrease those forces maintaining the current state, or apply some combination of both. Lewin suggested that weakening those forces that are maintaining the status quo produces less tension and effective change strategy. Lewin conceived change as a modification of those forces keeping a system's behavior stable. Lewin's model provides us a framework for understanding the phases of the change process.

2.4.2. Beckhard and Harris's Model:

Beckhard and Harris (1987) focused on the organizational level of analysis. According to these authors, any major organizational change invokes three distinct conditions: first is the present state. Where is the stage of organization at the current stage? The second is described as the transition state. These are the conditions and activities that the organization must go through in order to move from the present state to the state. It is the period during which the actual changes take place. Third, the future state: Where does the organization want to be? This implies developing strategies and action plans as a way to realize the change. Beckhard and Harris's framework was founded to be widely referenced, adapted and further enhanced by other authors. The stages identified are as follows:

- i. *Defining the need for change.* This implies the definition of the degree of choice about whether to change; whether top management has a choice; whether to change at all, or just a choice regarding how to change. The need for change should be focused on a crucial aspect such as mission, identity, culture, and way of work or key relationships with shareholders. Although one focus of change may deal, the others will inevitably follow.
- ii. *Defining the desired future state or vision.* The vision should be developed keeping in mind the organization's core mission. Furthermore, a temporal future state between the vision and the present state should be specified.
- iii. *Assessing the present state, taking into account the desired future state.* This assessment permits the determination of what needs to change and what does not. Change problems are grouped in constellations or clusters of problems and relevant subsystems are determined. Each subsystem is then assessed for its capability and readiness for change.
- iv. *Transition management (getting from here to there).* This stage includes determining both the major tasks and activities for the transition period and the structures and management mechanisms necessary to accomplish those tasks. Strategies and action plan are also developed for getting the commitment of whatever critical mass is necessary to achieve the goal. Moreover, a strategy for communicating the change needs to be designed along with dedicated resources like experts and consultants assigned to assist in managing the change. Finally, transition management also demands processes of feedback and replanning, or learning while doing.
- v. *Aligning the organization.* The assumption in this state is that roles and relationships, human resource policies and practices, information systems, financial management and controls need to be aligned with each other and with the change effort.

The models of Lewin (1947) and Beckhard and Harris (1987) explained change at the group and organizational level of analysis. The added value of these models is that they provide leaders with a framework for developing and implementing change; leaders have to establish a need for change (unfreezing), they need to manage the transition (moving), and they need to institutionalize the change in order to make it stable (refreezing). According to Schein (1988), no

change will occur unless the system is unfrozen, and no change will last unless the system is refrozen. Once these models are analyzed in depth, we can see that they do not take into account the differences in reacting to change at the individual level. In this sense, individuals who have problems with change are therefore likely to be deemed as problematic. Another weakness is that those models are too general in nature, and therefore do not offer some guideline for managers to implement the change. Models that explain change at the individual level highlight important aspect of how to deal with resistance to change. The two groups of models seem to agree that a change process includes three phases.

A weakness of the explained models is that they see change as a linear process. They do not figure out what the next stage in the change process is. Another aspect is that they focus on change as an outcome, rather than seeing it as a continuous process. The following section reviews some aspects of the circular models of change.

2.5. Organizational change as an evolutionary process

2.5.1. Contingency/adaptative approaches

Models classified under the evolutionary (contingency/adaptative) approach to understanding change are considered for their insight. These models emphasise that change should not be perceived as a series of linear events but as a continuous and open-ended process of adaptation to changing circumstances. The emergent approach sees change as unpredictable of variables within an organization – context, political processes and consultation. This approach stresses the need for an extensive and in-depth understanding of strategy, structure, systems, people, style and culture and how these can function either as sources of inertia that can block change or alternatively as levers to encourage an effective change process'. This approach posits that successful change is less dependent on detailed plans, phases or steps (as reviewed earlier in Lewin's approach to change) than on reaching an understanding of the complexity of the issues concerned and identifying the range of available options.

Evolutionary approach is used as an overarching to explain how organizations and environments change over time. Managers can benefit from organizations evolving with a new perspective on their organizations and the environment in which they operate. In this vein, Aldrich (1999) proposes four generic processes, which are necessary and sufficient for evolution to take place:

- variation from current routines and competencies or organizational forms must occur. This can result from intentional attempts to generate alternatives and to seek solutions to problems, including for example, planned experiments and probes into the future, or from blind variations generated by surprises, mistakes and idle curiosity.
- these variations must be subject to selective differential elimination. This could arrive from market forces, competitive pressures or within-organization selection forces. These forces could often conflict with each other and thus lead to problems, such as a mismatch between market forces and internal selection criteria.
- the positively selected variations must be retained, preserved, duplicated or otherwise reproduced, otherwise there are no organizational continuity or memory. Valuable variations are lost if there are no retention mechanism operating.

- All entities are subject to the malthusian struggle for scarce resources. These four processes operate simultaneously within all social units (industries, organizations, and organizational competencies) and across all levels of analysis (groups, organizations, populations and communities).

Aldrich argues that to understand the historical evolution of organizations one must rely on examining their emergence. Hence we do not miss the process by which organizations aged, evolved through periods when competitors were eliminated and developed the distinctive differences that made them more hardy than their peers.

Before an organization can succeed a foundation must emerge from the action of many different organizations, institutions and governmental bodies. This foundation is followed by lag before the commercial opportunities are exploited. Viewing organizations through the lens of evolutionary theory helps both scholars and managers. For the scholar, the theory is a general process that encompasses many other theoretical perspectives and raises interesting questions and propositions. For the manager, it helps tie the past to present: current practices and structures that were previously adaptive may no longer survive in today's environment. Alternatively, practices and forms that offered no survival advantage in the past, but nevertheless persisted because they were not previously selected out, may lead to future shifts in organizational fitness.

This evolutionary process shows no sign of abating in today's fast paced environment; if anything, it should become even relevant to managers and researchers. In the competitive struggle for the attention of students of organizations, the Darwinian concept outlined in *Organizations Evolving* is a variation that deserves to be selected and retained.

From a theoretical point of view, there is first of all a clear need for general theory development in the field. Secondly, there is a need for concepts and frameworks that integrate separate fields of study, and finally, there is a need for systematic empirical research. The goal of this article is to contribute to fill in these gaps in the currently available knowledge.

2.5.2. Causal evolutionary approach model

In the same vein, Burke & Litwin (1992) developed a causal evolutionary approach model applicable to large-scale change, examining organizational performance and change. The emphasis is on transformational factors that deal with areas requiring new employee behaviours in response to the external environment pressures. The transformational factors in the causal evolutionary approach model include leadership, culture, mission and strategy. These variables include management practices, structure, systems (policies and procedures) task requirements, and staff skills and abilities.

This model provides insight into the importance of content factors (such as strategic orientation, organizational structure and organization-environment fit) that define an organization's overall character, mission and direction, all of which are proposed to impact on an organization's long-term change success.

In sum, the evolutionary approaches understand organizational change as a process that develops through the relationship of a multitude of variables within an organization, context, political processes and consultation. Causal dimension of change are identified as 'shared values', which are placed in the middle of the model emphasising that these values are central to the development of all the other critical elements of structure, strategy, systems, style, staff, and skills. This model of change portrays organizational culture as an integrating and cohesive mechanism affecting the multiple variables associated with the organisational change process.

3. The restructuring of organizations:

The new idea about how organization should be managed have led to widespread and profound changes in the structure of companies, changes that have immediate effects on the employment relationship. Corporate restructuring generally refers to substantial change in a company's financial structure, organizational form, or both; financial restructuring includes changes in ownership, management buyouts, and divestitures. Organizational restructuring includes decentralization of authority, development of teams, and downsizing of employment. Although separate in principle, the two components are more frequently related than not. At times, the financial component can drive organizational changes; at other times, the organizational components drives financial changes. Hence, companies restructure for many reasons: cutting costs, improving competitive advantage, shaping strategic focus on key accounts, core product and new technology, and to better leverage talent, etc. (see Grint 1998).

"The more you change, the more you stay the same" Source of cost influences and strategic misalignment are often rooted in the culture and habits of both leaders and followers. Their line of attack may carry the seeds of the same weaknesses they seek to correct. Social systems are complex and self-correcting, like thermostats set on one temperature. The culture (and often inadvertently its individual members) resist change rather effectively. Sometimes the most important changes are the ones least contemplated, such as seeking a new manager, a new chairman, even a new board of directions.

The goal of cutting costs is often driven by an immediate, even urgent need for change, particularly in public companies concerned with their earnings Per Share, share price, and vulnerability to takeover. Unfortunately, this immediate problem may be the outcome of long-term in the industry that have changed the rules of the game, leaving a once-viable business model floundering. Typically, once-successful organizations do not scrap their business model at the first sign of trouble., nor should they. However, it is not uncommon to see organizations rely too heavily on old tactics that, rather than correcting on a viscous downward cycle. By the time the truth is accepted – that the old solutions no longer work – the change required may be more than can be absorbed.

For instance Algerian organizations, whether in public or private's sectors, are quick to cut costs, especially by reducing their workforces. However, the most successful changes require more than mere cost reduction. It is better for such companies to combine strategic refocus with organizational realignment in roles, processes and structure, thereby rationalizing a targeted reduction in force.

Organizations are often not well informed about their talent. The talent they need most during restructure is often invisible to senior leaders. These people are found in the middle levels, they are found in outside fields that may not be considered; they show a different profile of style and talent than what the senior leaders are used to appreciating; and they come from different angles and experiences than those that shaped the last generation.

4. Organizational redesign:

The new approach to management, combined with the process from competition and shareholders, have led companies toward new ways of self-organization. Organizational redesign can be seen as an encompassing effort to build a more productive mechanism. The path of organizational restructuring include downsizing and work redesign in addition to fresh principles of organizational design. In a combined form, the aforementioned changes have attracted such labels as the horizontal corporation to describe the associated function in management structures.

Even if the organizational form is beginning to find its way into corporate organization structure forms, it will probably not completely replace the vertical, functional structure, at least in the foreseeable future within Algerian context. The resulting firm will probably be a hybrid in which managers manage process and team work.

It is important to realize that there is a movement in the design of organizations that could revolutionize not only the way that structures are shaped, but also the manner of thinking and working therein. This means that transition from vertical to horizontal organization, or a mix thereof, is becoming evident. It is being recognized that it is fundamental to build a strategic organization capacity in terms of technology, teamwork systems and learning organizations. Such strategic arrangement will allow organizations to get a sustainable competitive advantage. At the core of the new systems are changes in employees' performance. The most typical innovation is the introduction of work teams. In many instances, a management employee leads these teams, but that person's role has changed from supervisor to coach or facilitator. In other instances the teams are self-directed. In both cases, at the core of the idea of team is the requirement that employees take responsibility for a set of tasks, and answer for team's productivity, that workers be broadly skilled, and that an element of job rotation be present.

Organizations that implement the changes in work organization typically transform other aspects of their human resource systems as well. The two most consistent changes are increased use of performance-based compensation and higher levels of training and development. To the extent that employees assume greater responsibility and exercise additional discretion, they need increasing preparation. Companies also vary their approaches toward unions. In some settings, the new work systems are implemented in cooperation unions.

The pressure of new ideas on organization management have led to comprehensive and profound changes in the structure of companies, changes that have had immediate effects on the employment relationship. Corporate restructuring generally refers to substantial form. Financial restructuring includes decentralization of authority, development of teams, and downsizing of employment.

5. New organizational changes models:

The new approaches to management, combined with the pressures from competition have led companies toward new ways of organization. Organizational change can be seen as an encompassing effort to build a more productive mechanism. The paths of organizational restructuring, for instance, including downsizing, and fresh principles of organizational design, changes that in combination have attracted such labels as the horizontal corporation to describe the associated function in management structures (Quintero, w. d.).

Organizational change efforts have historically followed four models:

- [1] In leader-driven change, the heroic figure, because of insight, charisma, and leadership skills, convinces a reluctant group of people to do something that they might otherwise not want to do.
- [1] In process-driven change, consulting firms drive the change process with leaders serving as cheerleaders.
- [1] In team-driven change, cross-disciplinary teams lead the change process, operating in a parallel organization with leaders again serving as cheerleaders. These models have largely given way in contemporary organizations to change-management paradigm in which process- and team driven change models are integrated as experts lead the change process with employee input and leaders serve as champions.
- [1] In Change-management process and assumption. In the change-management paradigm, a sponsor group of senior leaders initiates the process, champions the effort, and provides funding. A steering committee of people representing a cross-section of the organization from all levels is possible for day-to-day management of the change process. Cross-functional, multilevel design groups develop the specifics of the change process. Many experts prefer the cross-functional, multilevel change-management paradigm to make organizational change possible by increasing employee support and commitment. These anticipated benefits are based on several assumptions. First, diverse team membership with key decision-makers provides a vehicle for overcoming organizational red tape and is the most efficient governance structure for the change process. Second populating the teams with the organization's "best and brightest" assure high quality solutions. Third, cooperative team behaviors learned by team members will be transmitted throughout the organization. And finally, consensus decision-making by the teams assures both high-quality solutions and buy-in of key organization members.

But the reality is somewhat different. In fact, the change-management paradigm allows the few to decide for the many, isolates leaders from organization members, separates the design process from the implementation process, adopts the parallel organization without adopting participatory management practices, makes process improvements primary and cultural shifts secondary, and generates incongruence between espoused participatory values and actual limited employee involvement in the process of change. The change management paradigm often fails to achieve the desired outcomes, instead producing employee cynicism, resistance and disengagement with the change process (Quintero, w. d.).

6. Three forces of changes:

In term of the research in the literature on organizational change there is a disagreement on whether change should be implemented top-down or bottom-up. Top-down change is seen as the integrated perspective that only top management can provide and that promises rapid change. This means that it has the advantage of a clear direction towards an end state. However, top-down change could lead to resistance and lack of commitment from middle managers and employees who might feel that top management is not really concerned and does not really understand the problem and the need for change (see Grint, 1998).

On the other hand, the bottom-up approach to change seems to address many of the shortcomings of top-down change through the involvement of employees in the change process. However, there are some weaknesses to this approach. First, it might lack both the direction and the links to corporate strategy. Second, it can lead to costly duplication of efforts, often leads to little transference of learning and can be slow in getting results (Beer, 1997).

A combination of top-down and bottom-up change holds the promise of obtaining their respective benefits while minimizing their disadvantages (Mohrman, 1989). And when there is consensus above and pressure below, things happen (Pascal, 1990). And a fundamental change requires not only top-down and bottom-up performance improvement, but also a third force for change, horizontal process redesign. Horizontal process redesign can bring a new understanding of organizational change (Dichter 1993).

6.1. Top-down setting direction: Stepped approach Kotter model:

For Kotter (1996), the primary function of leadership is to produce change. Leadership produces change by setting a direction, aligning people, and motivating and inspiring. There are three activities that characterize top-down direction:

- i. *Initiating change:* It is related to diagnosing the current situation and sharing the information with the organization in order to establish a felt need for change and to create a vision capable of guiding the organization into the future.
- ii. *Managing the transition.* It has to do with communicating the vision through both words, actions and symbols, mobilizing commitment to the vision by a critical mass in the organization, making a plan for the transition which includes learning while doing and, finally, to handle resistance to change.
- iii. *Sustaining momentum.* It has to do with institutionalizing the change process and evaluating the change effort. This normally leads back to initiating another change.

According to Kotter (1996), change occurs in multiple steps or phases that takes considerable time to implement and that missing or mistakes in a step or phase can cause delays or failure in the change process. The eight steps in the process kotter proposed are: (a) establish a sense of urgency, (b) form a powerful guiding coalition, (c) create a vision, (d) communicate. Kotter's model highlights that change processes involve elements of organizational structure and culture. Models of change based on Kotter's (1996). Stepped approach have several benefits to understanding organizational change they provide strategies for analysing and categorising change process, and they recognise the role of collaboration and staff development

as key concepts in the understanding of change. There are also several criticisms; planned approaches are overly rational and linear process, whereas organizations are often irrational and spontaneously react to events as the environment changes. Studies of change have also shown how change tends to be continuous and open-ended. Another weakness is that planned approaches seldom account for the context of change – the substance, the need and the politics of change. Planned approaches are based on the assumptions operate under constant conditions and that change happens in a pre-planned manner with all stakeholders willing and interested in implementation. Burnes (2004) argued that under the condition of the current fast changing environment this assumption is not realistic. In addition, the planned approach does not cope with direct change in the case of a crisis that requires major and rapid change response by an organization. Schein and Burn (1996, 1985) highlight that planned change models seem unable to explain radical or transformational change because of an emphasis on incremental and small-scale change and are therefore not applicable to situations of rapid and/or radical transformational change. In summary, it is identified that the planned approaches understand change to be affected by cultural values, attitudes and organizational norms, and individual factors that inhibit change. However, when considering organizations that operate in a turbulent and changing environment the assumption that change happens in a pre-planned manner with all stakeholders willing and engaged is not useful to understanding how contemporary organizations behave.

6.2. Top-down direction setting models:

There is several models , the following section presntes the more relevant models in our view.

6.2.1. Nadler and Tshuman’s Model:

The model focuses on the management reorientation, defined by the author as strategic and anticipatory organizational changes. They identified the following ten activities or principles which they group into four clusters (Quintero, J.S. (w. D.).

Cluster one: Initiating Change:

- i. *The “Diagnosis” Principle.* In order to determine what have to be changed, managers factors associated with achieving an effective response, and the strengths and weaknesses of the organization.
- ii. *The “Vision” Principle.* An effective reorientation includes a vision or, in other words, a fully developed description of the desired future. The vision normally address values as well as performance. Futhermore, visions are directional, symbolic, educational, and energizin.
- iii. *The “Energy” Principle.* Since organizations contain tremendous forces for stability, a sense of urgency, or need for change, must be created in order to get change initiated and executed. Since urgency and energy are emotional issues, major change requires that organizational members experince real pain. This pain can be created by involving employees in the process of data collection, discovery and comparaisn of their organization against accepted benchmarks.

Cluster two: The Content Of Change

- vi. The “*centrality*” principle. For change to engage the entire organization, it must be clearly and obviously linked to the core strategic issues of the firm. The connection should be so clear and have so much validity that the relationship of the change to the company’s health and survival is obvious.
- vii. The “*three-theme*” Principle. While a strategic change may involve a large number of specific activities, it is necessary to group them under a limited number of themes, normally no more than three. These themes help communicate and conceptualize the changes and make them more understandable for employees. Successful reorientations are characterized by a consistence of themes over time.

Cluster three: Leading Change

- viii. The “*Magic leader*” principle. An important component of a successful reorientation is an individual leader who serves as the focal point of change. The magic leader creates and engaging and inspirational vision, creates a sense of urgency and is the guardian of the themes of the change. In addition, the leader is both directive and uncompromising in furthering his or her objectives for change while at the same time welcoming participation.
- ix. The “*beyond-the-magic-leader*” Principle. While leadership is necessary, it cannot by itself sustain a large-scale change. The executive team needs to share and own the vision and become champions of the change. In addition, senior management needs to be involved and leadership expanded throughout the organization.

Cluster four: Achieving Change

- x. the “*Planning and Opportunism*” Principle. Successful reorientation involve a mix of intence planning and unplanned oppotunities action. Since planned organizational change involves a good deal of learning, this learning needs to shape the necessary. Frequent revision of the plans within certain boundarie. It is called bounded opportunism.
- xi. The “*May Bullets*” Principle. The infrastructure must be adjusted to be consistent with and supportive of the change. Aspects of the organization that might need to be changed are performance measures and standards, rewards and incentives, planning processes, budgeting and resource allocation methods, and information systems.

The “*investment and Returns*” Principle. This principle is double. First, large-scale organizational change requires significant investment of time, effort, and money. The scarcest resource appears to be senior management’s time. Second, the more complex the organization, the longer the time required for change. The reason for this is that each level of the organization needs to go through its own process of comprehending the change and coming to terms with it, requiring a selling and reselling of the change throughout many levels of the organization.

6.2.2. The 7Smodel: *the excellence model:*

The 7S model were developed by McKinsey consultatnts Pascale and Athis (1981), and further revised by Peter and Waterman (1982) as an analytical framework. The 7S model is based on an ‘*open systems*’ framework that refers to the relationship between the environment and

internal transformation, and tends to characterise change as highly dependent on the internal environment (cited by Apelt 2014). The excellence model, as it was called by Peters and Waterman, was used as a framework to discern factors significant in influencing the understanding of organizational change. It theorises that an ideal organizational change is strong, unifying and exclusive. It views culture as pervasive, widely shared by all members of the organization and deeply felt, not just adhered to at a superficial level, therefore capable of determining behaviour that is consistent across and entrenched in organizational subsystems. The aim is to build a culture that values productivity, performance and bottom-line outcome measure, a culture of excellence. Such a culture is said to generate organization-wide consensus through strong forms of social control or more subtle means of fostering 'voluntary' conformity through shared values. The model showed that thinking about strategy implementation was more complex than just the relationship between strategy and structure and that in order to be successful the fit between the organization and its internal environment needed to be considered. The element 'shared values' was placed in the middle of the model, emphasising that these values are central to the development of all the other critical elements. The other elements; the company's structure, strategy, systems, style, staff and skills, all stem from why the organization was originally created and what it stands for. The original vision of the organization was formed from the values of the founders. As the values change, so do all the other elements. To be effective, an organization must have a high degree of internal alignment among all seven elements. In this way the model of change portrays organizational culture as an integrating, cohesive mechanism and focuses on its potential links with organizational effectiveness. The model advises the creation of a new cohesive culture around managerially defined values. Such designs are carried out by designing the organization's culture, a process often called 'managing change'.

The excellence model is notably developed in private sector organizations and is currently used in both the private and public sector settings. It applies a qualitative diagnostic focus, with numerical data allowing comparisons between organizations or groups, as well as providing some indication of the extent to which participants agree or disagree.

Sinclair (1901) criticises the excellence model of managing change by controlling culture as undesirable because of the manipulative overtones. This may be a reflection of its origin, which was in large private sector corporations with specific Japanese and American influences. Further, critics claim that studies evidencing a culture-profit link are based on short-term studies of a small number of companies, without adequate comparative groups.

7. Conclusion

This article developed an integrated theoretical framework. The framework can be used by students in their empirical research. Whether from theoretical or empirical standpoints, if the research can provide us one, there is no perfect model. In our viewpoint, it is more dependent on organization to choose which model can fit their goals. It is also important to underline that the Algerian public organizations are struggling with the old bad habits inherited from the socialism epoch. Its model, which is described in a stern bureaucratic way, is hindering all the initiatives of change. Such a reality cannot be regarded in isolation, hence it is important not to underestimate the social and culture component. To sum up, the change in whatever

organization must continue to be the major management objective and responsibility. The ability to take advantage of opportunities and act is a determining factor in an organization success and longevity. Lasting change, only takes place when all members of the organization sincerely buy into it. Change is an event that disrupts the normal flow of the organization or an individual. All models cited above highlight a number of key factors that must be applied rigorously throughout the change process; besides they have shown how important it is for managers to have the necessary skills and competencies to ensure an effective transition. To adapt to change is to avoid being enslaved by repetition. Change allows a person to become, to be open to novelty, adventure, risk. Leaders are indispensable to change management and success, but they must regard all components of the organization.

References

- Anderson ML & Taylor HF (1999). *Sociology, the essentials*. 6th editions USA: Wadsworth publishing.
- Alkaya, A. & Hepaktan. E. (2003). *Organizational change*, in *Yonetim ve Ekonomi* 10/1 p31-58.
- Apelt, C. (2014). *Organizational Change in Public Organizations*. Ph.D. Dissertation at Queensland University of technology.
- Beckhard, R., & Harris, R.T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*, (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Beer, M. (1997). “The transformation of the human Resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role”. *Human resource Management*, Volume 36, No. 1, spring 1997.
- Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamic*. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Change management Coach (2015). *The kurt Lewin Change Management Model*. Retrieved from http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html.
- Gorz A. (1988/2005). *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Galilée.
- Grint K. (1998). *The Sociology of Work* 2nd edition UK: Ploity Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading chnage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Havard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Nadler D. (1989)“Concepts for the Management of Organizational change” in the *Management of Organizations*, ed. By Tushman, O’Relly, and D. Nadler. New York: Harper & Row, p.490-504.
- Quintero, J.S. (w.d.) *Organizational change: formulating, implementing, and a sustaining a fundamental orgabnizational change in South America Central Banks Pilot study Colombia*. Ph.D. Dissertation at St Gallen University Columbia.
- Reference Document, ORGANIZATIONAL CHANGE © 2013 Optima Global Health. All rights reserved.
- Rifkin F. (1995). *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Putnam Publishing Group, ISBN 0-87477-779-8.
- [Ritzer G. & M. Ryan \(2011\) *The concise Encyclopedia of sociology*. USA: Wiley-Blakweell publication.](#)

Le Focus group : Une technique d'enquête qualitative

The Focus group: A qualitative survey technique

Nacer Eddine BOUCHICHA *

* Chercheur au Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement

Reçu le: 01/02/2023

Accepté le: 19./03/2023

Publié le: 19/04/2023

Résumé : L'objet de cet article porte sur le *focus group*, comme technique d'enquête qualitative. Il a été d'emblée souligné, que la mise en œuvre de cette technique par un individu seul est difficile voire impossible, surtout s'il est appelé à en effectuer plusieurs, et particulièrement dans des endroits différents. Le présent papier vise à expliquer l'histoire qui sous-entend son utilisation, ainsi que ses principes, afin de mettre l'accent sur les domaines d'usage de cette technique ainsi que ses avantages et limites.

Mots clés : Focus group, méthode qualitative , technique d'enquête

Abstract : The subject of this article focuses on focus groups as a qualitative survey technique. It was immediately emphasized that the implementation of this technique by a single individual is difficult or even impossible, especially if he is called upon to perform several, and particularly in different places. This paper aims to explain the history behind its use, as well as its principles, in order to highlight the fields of use of this technique as well as its advantages and limitations.

Keywords: Focus group, qualitative method, survey technique

INTRODUCTION

Ce papier est d'ordre méthodologique. C'est à l'issue d'une journée d'étude portant sur « **Les fondements de la méthode qualitative** » organisée par le Laboratoire de l'Innovation Managériale, Gouvernance et Entrepreneuriat (LIMGE) de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM-pôle universitaire de Koléa) destinée au profit des doctorants, donc des étudiants –chercheurs, que cet article a été conçu et rédigé.

En effet, cette rencontre avait pour objectif de répondre à des questions liées à l'offre de techniques d'enquête qualitative, à la méthodologie d'analyse qualitative, à la fourniture des connaissances et des procédures de base indispensables aux prises avec leurs projets de recherche.

L'objet de cet article porte sur les focus groups, comme technique d'enquête qualitative. Il a été d'emblée souligné, que la mise en œuvre de cette technique par un individu seul est difficile voire impossible, surtout s'il est appelé à en effectuer plusieurs, et particulièrement dans des endroits différents. Son organisation et sa réalisation s'effectue plus aisément dans le cadre

d'une équipe de recherche instituée, dans la mesure où cela nécessite aussi bien une répartition de tâches, donc une intervention d'un groupe d'individus, une logistique voire un budget et enfin, un animateur performant pour mener la discussion.

Il est à noter que cette technique commence à avoir place dans les programmes de formation en méthodologie de par ce type de journées qu'organisent certaines institutions universitaires. Aussi, les demandes de formation à la technique des *focus groups* émanant des institutions publiques commencent à se faire jour².

Avant d'entamer la technique des focus groups, un détour aurait valu pour aborder ce qu'est la recherche qualitative. Pour beaucoup d'étudiants-chercheurs, la recherche ou les méthodes qualitatives semblent être en marge de leurs préoccupations scientifiques et méthodologiques. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine. La méthode qualitative consacre un temps plus important par comparaison à celui utilisé dans la méthode quantitative. Elles mobilisent des techniques de cueillette de données et des méthodes d'analyse variées que l'on utilise selon les cas, les situations et types d'acteurs à enquêter, etc. Tandis que la méthode quantitative utilise le questionnaire comme technique d'enquête et, l'analyse statistique des données paraît plus pertinente. Il serait question de monter dans un premier temps, que l'idée *d'opposition* entre la recherche qualitative et la recherche quantitative est stérile, et que les deux recherches exigent des compétences différentes de la part du chercheur, mais elles peuvent s'enrichir mutuellement.

Dans un second temps, on définira la technique des *focus groups* et on expliquera l'histoire qui sous-entend son utilisation, ainsi que ses principes, pour mettre l'accent sur les domaines d'usage de cette technique ainsi que ses avantages et limites.

Nous nous appuyerons dans ce papier sur des exemples concrets émanant d'une longue expérience issue de notre participation, en tant que chercheur à plein temps, à des projets de recherche appliquée et des études commanditées (recherche action) par des institutions et des entreprises nationales, où l'usage de cette technique des focus groups était dans certains cas exigée dans les TDR (*Termes de Références*) de la commande. C'était donc des projets d'étude s'inscrivant dans le cadre de la recherche action et/ou de la recherche appliquée où il était question de fournir aux commanditaires des outils d'aide à la décision, comme, entre autre, les études portant sur les attentes des usagers et/ou de la clientèle de sociétés nationales, ou sur des phénomènes dans le domaine de l'éducation, comme la violence dans le milieu scolaire. Nous pouvons citer également des exemples issus de notre expérience avec les entreprises étrangères précisément dans le domaine du marketing.

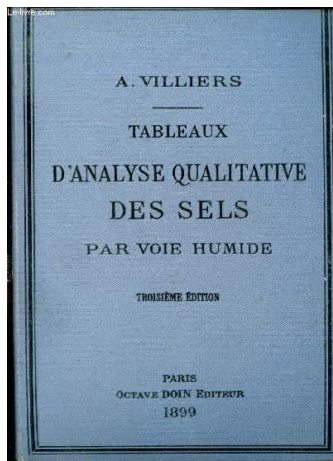
1. QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE QUALITATIVE ?

Très souvent, lorsqu'on évoque cette expression « recherche qualitative », l'on remarque des attitudes penchantes en avant avec déploiement d'une allure traduisant un certain intérêt, une certaine écoute en vue de saisir les connaissances autour de cette recherche, tantôt par curiosité, et tantôt pour s'en démarquer. L'idée d'opposition entre ces deux types de recherche, qualitative et quantitative, ou plutôt que le quantitatif est *plus scientifique que le qualitatif*, semble être le justificatif du désintéressement de beaucoup d'universitaires (étudiants et enseignants-chercheurs) qui s'adonnent à la méthode quantitative. L'on comprend vite ce

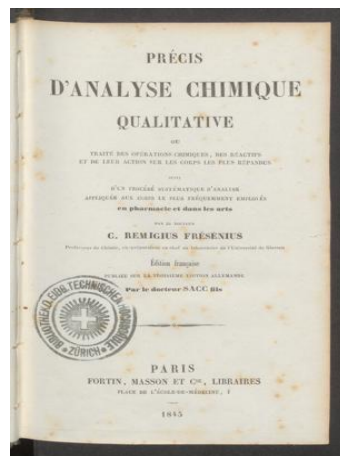
²Le CREAD (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement) a été sollicité par des ministères et des agences étatiques pour répondre à des demandes de formation à cette technique d'enquête au profit de leurs personnels, chargés d'exécuter des missions d'enquête de terrain.

penchant à travers ces multiples raisons : le travail sur les bases de données en mobilisant les méthodes statistiques ou économétriques ; la logique mathématique du *chiffre produit* semble avoir une suprématie en terme de scientificité sur la logique compréhensive des faits étudiés ; l'enquête par échantillonnage bénéficie d'une légitimité, sur le plan scientifique, qui l'emporte largement sur les études de (ou des) cas, des acteurs, etc.

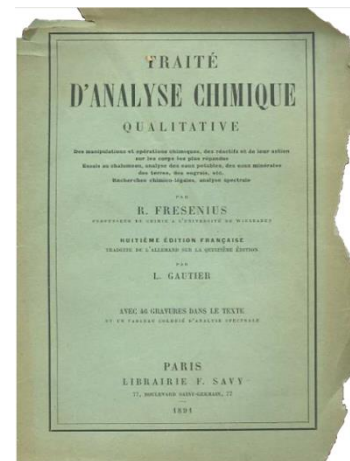
Sur le plan académique, l'on parle de dichotomie bien que l'opposition qualité/quantité y est comme toile de fond. Dès lors, la question est : d'où vient cette dichotomie ? Hervé Dumez dira que *“cela remonte (au moins) au système des catégories d'Aristote. La qualité est ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est, et non ce que les autres sont. La quantité porte sur le nombre de choses en question. Mais l'opposition entre analyse qualitative et analyse quantitative vient, quant à elle, de la chimie du XIX siècle.*



1899



1845



1891

Prenons un exemple. *“L’air que l’on respire est un corps se composant, selon l’analyse qualitative, d’oxygène, d’azote, de quelques gaz rares, de vapeur, d’eau et de dioxyde de carbone. Cependant, l’analyse quantitative montre qu’il y en fait : 78% d’azote et 21% d’oxygène et 1% pour les autres gaz”* (Dumez, 2011, p 47).

On constate bien que l’analyse qualitative précède l’analyse quantitative. Elle est plus importante que l’analyse quantitative dans la mesure où il faut d’abord connaître les éléments qui composent un corps pour qu’ensuite passer à leur mesure, soit connaître leurs proportions. En d’autres termes, *“la tâche difficile et noble consiste, d’abord, à identifier les éléments dont un corps est composé, et, une fois cette tâche réalisée, l’analyse quantitative apparaît plus simple”* (Dumez, 2011, p. 48).

On retrouve cette idée ou ce principe dans l’analyse des phénomènes sociaux, lorsqu’on dit que l’analyse qualitative prépare l’analyse quantitative en lui fournissant des phénomènes à étudier et des concepts à tester statistiquement ou économétriquement. En d’autres termes, toute recherche ou étude d’un phénomène social nécessite d’abord l’identification des concepts (variables et indicateurs) à mesurer propre à l’objet d’étude et à sa spécificité. Aussi, certains phénomènes sociaux ne peuvent être compris via des variables qui peuvent prendre différentes valeurs. Dès lors, *“l’usage de la recherche qualitative avec une ou plusieurs méthodes permettent de répondre à un certain nombre de questions devant lesquelles les méthodes quantitatives sont sans voix”* (Doucet, H. 2002).

Parler d'opposition entre les deux recherches est un débat stérile. Le qualitatif ne s'oppose pas au quantitatif. Le processus de recherche en sciences sociales englobe aussi bien le qualitatif que le quantitatif. Les deux démarches toute en exigeant des compétences différentes de la part du chercheur, elles se complètent et peuvent s'enrichir mutuellement.

Sur le plan historique, la recherche qualitative dans les sciences humaines et sociales remonte aux années 1920. C'est les anthropologues et les sociologues qui ont été les premiers à mener des recherches d'ordre qualitative sur des phénomènes humains dans leur environnement naturel et d'un point de vue holistique. Et *“c'est aux Etats Unies où se situent les débuts de la recherche qualitative dans un contexte de critique sociale motivé par les conditions de vie d'une grande partie de la population. Les questions de pauvreté, d'immigration, de marginalité et de criminalité intéressent les chercheurs. En Europe, les travaux des sociologues se préoccupent aussi de décrire et de comprendre les conditions de vie et de travail des classes subalternes”* (Anadón. 2006, p. 9). Ensuite, à partir des années 1950, c'est le marketing qui se lance dans l'usage des techniques de recueil de données spécifiques à la recherche qualitative, comme les entretiens et les *focus groups*.

2. VISEES ET COMPLEMENTARITE DES DEUX DEMARCHES : *Qualitative & Quantitative*

Les enquêtes qualitatives s'intéressent plutôt aux déterminants des comportements (comprendre), aux perceptions, aux représentations des acteurs, qui peuvent s'exprimer sous différentes façons, telles que :

- les mots et les termes utilisés,
- les gestes para verbaux et les mimiques,
- les images et les analogies,
- les métaphores et les expressions descriptives,
- les dictons et les expressions populaires, etc.,
- les symboles et les signaux linguistiques,
- les larmes et les expressions émotives, etc.

La méthode qualitative aide donc à comprendre plus que mesurer et quantifier, avec un nombre limité de cas qui s'opère de manière raisonnée à l'aide des différentes techniques d'entretiens. *“Elle implique donc d'enquêter les acteurs, ce qui revient à dire que dans les approches qualitatives, l'accent est mis sur les acteurs qui pensent, parlent, agissent et interagissent, coopèrent et s'affrontent. Il s'agit de la « la narration réelle » (visée compréhensive)”* (Dumez, 2011, p. 49).

“Donc, la recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. Son objectivité repose sur des « multiple sources of evidence » (Yin, 2012, p. 10). On en compte traditionnellement six :

- Observations directes
- Entrevues
- Documents d'archives ou dossiers d'archivage [les notes prises par le chercheur]
- Documents
- Observation participante
- Artefacts physiques (par exemple, téléchargements informatiques du travail des employés) [traduit par nous-mêmes] » (Dumez, 2011, p. 5).

Quant aux enquêtes quantitatives, elles s'adressent à un échantillon représentatif de la population étudiée et permettent d'obtenir des informations que l'on peut généraliser à l'ensemble de la population dans un temps déterminé. C'est la quantification et la mesure. Dans ce type d'enquête, il est question d'avoir un échantillon représentatif (*la représentativité statistique de l'échantillon*); de mobiliser des questionnaires standardisés, et d'élaborer des données chiffrées. En ce sens, Hervé Dumez souligne qu'en "*étudiant trois articles de sociologie maniant les approches quantitatives publiés dans l'American Journal of Sociology, Andrew Abbott (1992) a mis en évidence le fait que, dans la présentation des modèles, les auteurs procédaient souvent par « pseudo-narrations », c'est-à-dire que les sujets de la narration étaient les variables elles-mêmes*" (Dumez, 2011, p. 49). Ce sont les données chiffrées traduisant la fréquence des pratiques, des satisfactions, des attentes, etc. mais elles n'expliquent en aucun cas pourquoi cette situation existe.

Par ailleurs, dans certain cas de recherches et d'études, les chercheurs peuvent faire usage des deux méthodes à la fois, qualitative et quantitative, ce qui signifie que l'on utilise les méthodes mixtes. Il s'agit de combiner des approches et méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives. "*En termes généraux, les MM (méthodes mixtes) peuvent être définies comme une approche à la connaissance (théorie et pratique) qui tente d'envisager plusieurs points de vue et perspectives. Ivankova, Creswell et Stick (2006) les définissent comme une procédure pour collecter, analyser et « mélanger » ou intégrer des données qualitatives et quantitatives (dérivées de méthodes) à un certain stade du processus de recherche dans une même étude dans le but de mieux comprendre le problème de la recherche*". (Anadón. 2019, p. 105).

Dans la littérature académique, la question de la (les) méthode(s) mixte(s), suscite de nombreux débats. Nous n'allons pas y rentrer, pour la simple raison que ce n'est pas l'objet de cet article. Néanmoins, les spécialistes en méthodologie en sciences humaines et sociales mettent l'accent sur :

- le contexte de utilisation de la méthode MM qui consiste en "*la nécessité de différencier entre la méthode mixte qui utilise le modèle qualitatif pour une phase et le modèle quantitatif pour une autre phase de l'étude, et la recherche mixte qui est celle dans laquelle le chercheur mélange des approches qualitatives et quantitatives dans une ou plusieurs étapes du processus (Tashakkori & Teddlie, 2003)*". (Anadón. 2019, p. 106),
- et l'objectif général qui "*est d'assurer l'ampleur et la profondeur de la compréhension et de la corroboration [traduction libre] (Johnson et al., 2007, p. 123)*" (Anadón. 2019, p. 107).

3. CHOIX DE LA DEMARCHE ET BIAIS A EVITER

Il y a un principe général stipulant que le choix de la démarche est tributaire des objectifs du projet de recherche. Si le chercheur vise la compréhension du phénomène étudié, c'est la démarche qualitative qui est privilégiée, alors que s'il vise la quantification et la mesure, c'est la démarche quantitative qui est choisie.

Il arrive que pour certain phénomènes, l'on ne peut appliquer la méthode quantitative, pour des raisons multiples, comme le manque de documentations sur le sujet objet d'étude,

connaissances très limitées sur le phénomène, apparition et développement récent du phénomène, etc., donc il serait question, dans ce cas, de faire usage de la méthode qualitative.

Cependant, dans le cadre des projets de recherches à visée quantitative et de mesure, l'usage de la démarche qualitative pour les premières phases du projet, ou ce qui est appelé l'enquête préparatoire, demeure un principe général. Car c'est à travers cette dernière que l'enquête quantitative se prépare, et ceci même dans le cas où le chercheur possède déjà sa panoplie de variables et d'indicateurs sur le phénomène objet d'étude. La nécessité de vérifier, de confirmer, d'adapter et/ou d'enrichir les éléments de mesure déjà arrêtés s'avère incontournable, car le temps et l'espace sont des dimensions importants quant aux spécificités et changements qui peuvent subvenir et donner un autre sens, voire une autre nature au phénomène, objet d'étude, que l'on croit bien définit.

Il s'agit de prendre contact avec le terrain d'enquête en vue de collecter les données via une ou plusieurs techniques qualitatives telles que l'observation directe, les entretiens libres ou de groupe ou semi directifs. Ces données permettent ultérieurement au chercheur d'élaborer les variables et les indicateurs de mesure propre aux spécificités de son terrain d'enquête, comme elles peuvent permettre la confirmation, ou l'enrichissement de ce que le chercheur possède comme éléments de mesure puisés de ses propres recherches. C'est ainsi, que l'outil d'enquête (le questionnaire) se construit de façon à ce que les répondants s'identifient et se reconnaissent plus aisément dans les variables et indicateurs que le chercheur utilise, ce qui augmente par voie de conséquence, les chances d'avoir, en retour, des questionnaires totalement renseignés.

Cependant, il est un biais à éviter. Le recours massif à l'usage de la démarche quantitative suite à la mal appréciation de la démarche qualitative, a ouvert le champ aux étudiants-chercheurs de recourir à une démarche, appuyée par le consentement de leurs directeurs de recherche, dans le cadre de la construction de leur outil d'enquête, qui est le questionnaire. Elle consiste en la recherche des rapports d'études ou de recherches qui ont traité le même phénomène qu'il étudie, ou carrément des questionnaires via le Net, en vue d'en choisir un ou plus qui leur semblent proche de leur terrain d'étude. Une fois le choix du questionnaire effectué, on passe à son adaptation à son terrain d'enquête, sans passer par l'enquête (qualitative) préparatoire.

Cette pratique ou démarche d'adaptation du questionnaire, appelé dans un certain langage *l'arbitrage du questionnaire*, souvent utilisé dans son intégralité avec quelques petites modifications presque insignifiantes (soit des rajouts ou suppressions ou changements d'appellation, etc. de quelques indicateurs). Dès lors, la question que l'on se pose est : cette pratique ne relève-elle pas d'un travail qualitatif, mais sur la base d'une vision personnelle sans contact avec le terrain ?!

D'un autre côté, certains chercheurs et enseignants-chercheurs encouragent l'usage du questionnaire dans son intégralité (avec ou sans modifications), pris de rapports de recherches ou d'études réalisées sous d'autres cieux, avec la conviction que *cette manière de faire* se justifie par l'idée du "questionnaire standard", qui signifie la possibilité d'abord, de faire usage d'un questionnaire confectionné ailleurs sans nécessairement tenir compte de la spécificité du terrain d'enquête (en termes de situation, de contexte, de dimension géographique, sociale, culturel, voire de temps, etc.) ; ensuite, de vérifier si la propagation du phénomène étudié ailleurs est similaire ou différente par rapport à la nôtre. Là aussi, la question qui se pose, y compris pour le cas précédant : dans quelle mesure les enquêtés (ou les répondants au questionnaire) d'ici s'identifient-ils et se reconnaissent-ils dans les variables et

indicateurs usités dans ces questionnaires construits dans des réalités autres que la nôtre ? Aussi, les résultats obtenus traduisent-ils la réalité du phénomène étudié ?!

La réponse est très souvent sourde. L'essentiel est que le questionnaire soit renseigné et que c'est le chiffre qui parlera au bout du compte³. Ainsi le questionnaire serait conçu et pris, comme un bistouri, cet instrument chirurgical, que le chirurgien utilise sur tous les corps humains sans distinction de l'origine géographique, culturel, sociale, etc.

Il y a lieu de souligner que les deux méthodes, qualitative et quantitative, ayant chacune d'elle sa visée, et que la connaissance produite dans le cas de chacune d'elle, a son statut épistémologique, et donc leur usage est tributaire des objectifs du projet d'étude. Cependant, pour ce qui est de la méthode quantitative, l'usage de cette dernière se fait très souvent, si ce n'est pas systématiquement, par le passage et donc, par l'usage de la démarche qualitative, comme phase exploratoire et donc, préparatoire de l'enquête quantitative, qui consiste en l'élaboration des variables et indicateurs à mesurer, ou la vérification, l'enrichissement ou la confirmation de ce que le chercheur possède comme variables et indicateurs de mesures.

Pour ce faire, la méthode qualitative offre plusieurs techniques d'enquête permettant au chercheur de puiser les données recherchées sur l'objet d'étude. Traditionnellement, on compte six techniques, comme il a été indiqué plus haut. Parmi ces techniques c'est l'entretien qui peut être individuel ou de groupe, selon les objectifs que l'on veut atteindre.

L'entretien de groupe, ou le focus groupe, objet de ce papier, constitue une technique de collecte de données qualitative. C'est une technique qui a acquis ses lettres de noblesse surtout dans les domaines de la communication, du marketing.

4. QU'EST-CE QUE LE FOCUS GROUP ?

Dans la littérature des sciences sociales et humaines, la définition de cette technique semble faire un consensus chez tous les auteurs ayant traité la question, ou du moins il y a unanimité sur les caractères généraux de cette technique de collecte de données. Ivana Marková les définit comme suivant : “ *C'est une méthode de recherche fondée sur la communication de groupe (Flick, 1998 ; Barbour, Kinzinger, 1999 ; Wilkinson, 1998). Cette méthode permet aux participants de parler spontanément, lors d'un échange, de sujets importants, tant du point de vue personnel que public et de thématiser et développer ces sujets*” (Marková. 2004, p. 235).

Presque la même définition est évoquée par les auteurs Kitzinger & al., de l'article s'intitulant ‘Qu'est-ce que les focus groups ?’. Ils le définissent comme “*des discussions de groupe ouvertes, organisées dans le but de cerner un sujet ou une série de questions pertinentes pour une recherche. Le principe essentiel consiste en ce que le chercheur utilise explicitement l'interaction entre les participants, à la fois comme moyen de recueil de données et comme*

³ Le biais de ce genre de placage du questionnaire arrive à son paroxysme dans le cas où il serait administré via Google Forms, où le chercheur met comme obligation, aux répondants, de renseigner la totalité des questions de la page, afin de passer vers la suivante, sinon, le répondant ne pourrait ré-envoyer le questionnaire au responsable du projet de recherche. Dès lors le répondant au questionnaire serait obligé d'y répondre, même dans le cas où la (ou les) question(s) ne lui semblent pas compréhensibles ou complètement étrangères par rapport à son vécu.

point de focalisation dans l'analyse (Kitzinger, 1994a)''. (Kitzinger, Markovà, Kalampalíkis, 2004, p. 237)

Un autre auteur dira que cette technique connaît *“des appellations multiples en arrière-plan desquelles se cachent une variété d'usages et des traditions de recherche différentes... Seulement, quoique leur dénomination soit variée, les entretiens collectifs signifient littéralement qu'une attention est accordée à des groupes restreints, parfois sans paroles, dont les participants discutent ouvertement sur des problématiques sociétales bien souvent définies par le chercheur selon des modalités particulières* (Touré, 2010, p. 7).

Quant au but des focus groups, ces derniers ne visent pas à analyser la réaction collective mais à comprendre à travers les dynamiques de la communication, du langage et de la pensée, une réalité psychosociale. Il s'agit de savoir quelle opinion véhicule le groupe social, quelles représentations et quelles attentes le groupe développe par rapport au phénomène étudié. Il est question donc, *“de recueillir des discussions centrées sur des situations concrètes particulières, des sujets pertinents pour une recherche (Kitzinger et al, 2004; Morgan, 1993; Steward et al, 2007). Il demeure toujours orienté vers la collecte d'informations (Steward et al. 2007) grâce à un stimulus ou un guide d'entretien, semi-directif ou non directif, qui aide à susciter un débat d'opinions. Ces informations servent à des objectifs de recherche, sociale ou autres, fondamentale ou appliquée. En sciences sociales, elles permettent de répondre à des questions de recherche en vue de l'élucidation d'un phénomène social”* (Touré, 2010, p. 8).

Le focus group ou groupe de discussion est un outil (ou une technique) de collecte de données dans le cadre des enquêtes qualitatives. Il se définit comme une technique d'entrevue qui réunit un groupe de personnes dans le cadre d'une discussion semi-structurée autour d'un sujet donné.

5. AUX ORIGINES DE LA TECHNIQUE DES FOCUS GROUPS :

La technique des focus groups a été développée par les deux sociologues américains, Robert Merton et Paul Lazarsfeld dès les débuts de la 2^{ème} guerre mondiale. *“Le contexte sociopolitique et disciplinaire, dans lequel il a été conçu, l'a prédestiné à faire face à un certain nombre de questions importantes et urgentes, émergeant dans le domaine de la communication de masse et de l'analyse de la propagande (Lazarsfeld, 1969 ; Merton, 1956). Ces études ont permis de s'intéresser au processus de formation des attitudes et des opinions des auditeurs de différentes émissions radiophoniques (Lazarsfeld, Stanton, 1944)”* (Kitzinger & al., 2004, p. 237).

La rencontre des deux sociologues pour la toute première fois en 1941, a eu lieu dans un contexte où Lazarsfeld, qui dirigeait un programme de recherche sur les opinions d'un groupe composé d'une douzaine d'auditeurs de différentes émissions radiophoniques entraîne Merton pour assister, en direct, dans un studio d'enregistrement radiophonique, à une expérience où on demande aux sujets d'exprimer leurs émotions – en pressant des boutons de couleur verte (émotion positive) ou rouge (émotion négative) – concernant des messages radiophoniques d'adhésion à l'armée américaine. Ils doivent, ensuite, expliquer, à un chercheur, leurs réactions, aussi bien individuelles que collectives. Ces études ont permis de s'intéresser au processus de formation des attitudes et des opinions des auditeurs de différentes émissions radiophoniques (Kitzinger & al. 2004, p. 237). Merton, en particulier, appliquera en 1949 la méthode du *focused interview* en analysant les réactions des soldats américains face à des *stimuli* visuels (des films) dans une perspective de propagande. (Touré. 2010, p. 10).

Sur le point de la nomination de cette technique, une confusion a longtemps prévalu qui attribuait l'invention des focus groups à Merton et à ses collaborateurs. Le terme même de focus group n'a jamais été utilisé dans l'édition originale de leur travail. Au contraire, ils ont préféré celui de *focused interview* (entretien ciblé) pour, justement, mettre l'accent sur un outil de recherche de nature spécifique et non pas sur un simple entretien avec plusieurs personnes (Kitzinger & al., p. 238). «*Le sociologue américain va plus loin et effectue un glissement sémantique puisqu'il parle de « Focused group-interviewing » (Entretien de groupe focalisé [traduit par nous même]) » pour souligner le point de focalisation que représente le groupe, pour qu'enfin, la littérature en sciences sociales reprend l'appellation de cette technique par la notion de focus group*» (Touré. 2010, p. 7). En langue française, on retrouve les appellations telles que l'entretien du groupe, le groupe de discussion, ou encore les entretiens centrés. En arabe, on retrouve deux notions, la première est une traduction littérale de la notion française le groupe de discussion (Djamaât en'niqach جماعة النقاش), alors que la deuxième, est la traduction du terme « focus » en anglais vers l'arabe, par l'usage de la forme d'entonnoir traduisant l'idée de la concentration ou la focalisation sur un point (El djamaâ el bouâaria الجماعة البؤرية).

Le focus group devient l'appellation couramment donnée presque tous les types d'entretien de recherche collectif. «*Le succès de l'appellation vient de son usage dans le marketing et la communication où il a fait les preuves de son efficacité au point de devenir un standard incontournable dans la production de connaissances*» (Marty. 2021, p. 197).

La technique des focus groups a connu, dans la vingtaine d'années qui suivent son invention, soit à partir des années 1950, une très large utilisation aux Etats-Unis, dans les études en marketing, tant dans l'approche quantitative que dans l'approche qualitative. Cela s'explique par la nécessité des entreprises de vendre leurs produits à des consommateurs dont le pouvoir d'achat s'est considérablement accru durant les trente glorieuses. Devant cette situation, «*ce ne sont plus les spécificités de sa propre production que le gestionnaire analysera, mais plutôt les besoins, les désirs, la perception qu'ont les individus des produits. Le consommateur devient ainsi le centre de la réflexion stratégique. Ce n'est plus l'offre qui dicte les lois du marché, mais la demande*» (Marchand & Giroux. 2010, p. 99).

Devant cette grande réussite de cette technique ou de ce dispositif qui est devenu très performant, les tenants d'approches quantitatives traditionnelles l'ont soumis à des critiques aussi bien sur le plan méthodologique que sur celui de sa scientificité. Pour eux, l'entreprise doit prendre des décisions stratégiques sur la base des informations obtenues et qui l'engage à court, moyen et long termes. Si l'entreprise ne réussit pas à maintenir sa part de marché, le risque qu'elle se fera supplanter par les concurrents serait très élevé.

Dès lors, les données résultant des études doivent donc être précises, fiables et, surtout, représentatives de l'ensemble des consommateurs. Le point focal des critiques de ce dispositif qui est le focus group de la part des tenants de la méthode quantitative réside précisément dans le fait que seules les méthodologies inscrites sous le paradigme positiviste qui permettent de prévoir la quantité de production à mettre sur le marché, les ventes ainsi que les profits à réaliser.

Toutefois, les gestionnaires d'entreprise ont réalisé que ces méthodes ne permettent pas, à elles seules, une compréhension plus approfondies de leurs clients en termes de motifs, de désirs, de besoins, d'attentes, etc. Donc, «*des méthodes plus souples étaient nécessaires, même si celles-*

ci impliquaient également de compromettre le caractère « généralisable » des informations obtenues. Ainsi, la méthode des focus groups ou groupes de discussion est, depuis les années 50, usage courant dans la pratique du marketing'' (Marchand & Giroux 2010, p. 100). Elles sont considérées aptes à fournir des informations valides, nécessaires à une prise de décision éclairée.

6. AVANTAGES ET LIMITES DE LA TECHNIQUE DES FOCUS GROUPS :

a. Les avantages :

Il n'existe pas de technique d'enquête parfaites en sciences humaines et sociales. Toutes les techniques d'enquête ont leurs propres avantages et leurs propres limites.

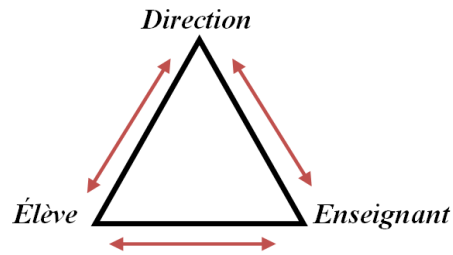
Le focus group, de par son principe reposant sur l'interrogation simultanée d'un groupe de participants, il recrée un **milieu social** momentané pour les participants. « *Ce contexte crée une dynamique de groupe où les énoncés formulés par un individu peuvent engendrer des réactions et entraîner dans la discussion d'autres participants. Les arguments présentés pour ou contre un point de vue peuvent aider certains participants à se former une opinion sur un sujet pour lequel ils n'avaient possiblement que peu d'intérêt auparavant. Tout comme dans la société, les participants changent parfois d'opinion en entendant les propos tenus par d'autres participants* » (Geoffrion, 1993, p.312).

C'est une technique donc, qui permet aux participants l'entière liberté de formuler leurs réponses et commentaires à leur gré, de nuancer leurs réponses, d'énoncer les conditions d'un "oui" ou d'un "non" ou, d'expliquer le pourquoi d'un "peut être". De par une interaction contrôlée entre les participants, le groupe de discussion recrée un milieu social, c'est-à-dire un milieu où les individus interagissent : l'ouverture démontrée par les uns, invite la participation des autres. Les focus groups constituent le moyen adéquat en vue de faire interagir des personnes entre elles et de récolter des avis divergents. Cette dynamique ne peut pas être capturée dans une interview en face-à-face.

Du point de vue des besoins de la recherche, cette technique permet de vérifier si les participants ont une compréhension commune de la question posée. L'animateur peut donc corriger le tir en reformulant la question. Elle permet également une compréhension plus approfondie des réponses fournies (motif d'une réponse, sonder le pourquoi des réponses, relever les expériences vécues, etc.).

Dans la plupart des cas, les données collectées en groupe sont qualitativement différentes de celles collectées lors des entretiens individuels. "Une même personne ne tiendra pas tout à fait les mêmes propos en entretien individuel et dans le cadre d'une discussion de groupe (d'où la complémentarité évoquée plus haut). Dans ce dernier cas, des mécanismes d'influence sociale et un travail d'élaboration collective des représentations entrent en jeu" (Evans. 2011, p. 93). L'objectif de l'étude devrait être le déterminant de la façon dont les données sont collectées. En ce sens, il est un exemple édifiant et éclairant.

Lors d'une étude portant sur "La violence dans le milieu scolaire", il était question de repérer et d'identifier les actes et les faits de violences, mais aussi, de tenter de comprendre ce que sont attitudes, comportements, actes de violence selon la trilogie des acteurs de l'institution de l'école, à savoir les élèves, les enseignants et la direction, telle figurée ci-dessous :



Au tout début de l'enquête de terrain, il a été opté, par les psychologues, pour l'usage de l'entretien individuel centré. Pour cela, un ciblage de ce que les spécialistes qualifiaient "d'élèves à problèmes" via l'usage d'un questionnaire de victimisation que l'on a soumis à l'ensemble des élèves d'une classe choisie au hasard. Ce questionnaire est nominatif. Une fois renseigné, une analyse s'effectue et qui permet le ciblage des élèves dit à problèmes. C'est avec ces derniers que l'entretien centré, via un guide d'entretien semi-dirigé, s'effectue.

Première constat : durant l'entretien, les élèves parlaient de leur vécu à l'école, expliquaient et justifiaient certains faits à partir de leur vécu familial et social, avec toutes les blessures affectives qu'ils ont dû subir, etc. Cet état de fait, mettait les élèves dans un état émotionnel très délicat. Les élèves ne s'arrêtaient pas de pleurer durant l'entretien qui durait autour d'une heure. C'est ce qui a obligé l'équipe de chercheurs, sur proposition d'un sociologue, d'abandonner l'usage de cette technique d'enquête, au profit, cette fois-ci, des focus groups.

Le recours à cette technique se justifiait par la nécessité de protéger l'élève sur le plan psychologique et émotionnel. Pour cela, le chercheur-animateur lance dans l'introduction l'idée que les participants ne sont pas obligés de raconter ou de parler des faits délicats pouvant les affecter psychologiquement et émotionnellement. Cependant, l'animateur ouvre une perspective, si toutefois l'élève tombe dans un tiraillement, en proposant l'idée que les élèves peuvent s'exprimer et raconter des faits au nom d'autre personne qu'ils connaissent. Ainsi, l'élève aurait l'opportunité et la possibilité de mettre un frein à ces émotions et de là, se protéger psychologiquement dans le groupe.

Outre la possibilité de dépasser les problèmes affectifs que beaucoup d'élèves, dits à problèmes, en souffrent, le *focus group* permet, à travers les interactions entre les participants, l'apparition d'autres thèmes, dépassant largement le cadre individuel. Les élèves ont émis des énoncés relatives à la formation des réseaux, des clans dans l'école et au sein même de la classe ; aux "lois" imposées par ces derniers ; à l'affirmation de soi dans le cadre de l'adhésion à ces clans, les attitudes et comportement à l'encontre de l'ordre scolaire à l'intérieur et dans l'espace périphérique de l'école, comme la consommation de la cigarette, voire l'infiltration de la consommation du "hashish" ou autres drogues, etc.

Donc, tous ces faits ne pouvaient apparaître dans le cadre des entretiens individuels centrés comme dira Julien-Gauthier & al que cette technique "facilite la prise et l'expression de la parole en faisant tomber certaines inhibitions du fait que chaque participant se sent soutenu par les autres (Boutin, 2007). Sur ce plan, des auteurs affirment qu'elle surpasse les méthodes d'observation participante ou d'entrevue individuelle" (Julien-Gauthier & al. 2013, p. 75-76).

b. Les limites :

Les limites de la technique des *focus group* peuvent résulter d'abord des défaillances entraînées par le non-respect du dispositif méthodologie de la technique. Cela peut être dans les choix des participants qui ne semblent pas avoir un vécu commun, mettre (par erreur) des spécialistes

avec des gens ordinaires ayant des connaissances profanes sur le sujet de discussion, ou relevant uniquement de leur expérience propre, inviter des participants ayant des relations hiérarchiques ou conflictuelles, etc.

Sur un autre plan, il y a lieu de souligner que la qualité de l'information obtenue repose beaucoup sur la performance de l'animateur. Et là, on peut dire que la gestion du groupe peut être un défi pour l'animateur. Il peut involontairement influencer les résultats des groupes de discussion par ses opinions personnelles ; comme il peut provoquer des effets négatifs dans la dynamique du groupe quand des individus qui ont plus de facilité à s'exprimer peuvent influencer les opinions du groupe de façon indue, ou augmenter le risque de domination de certains participants au sein du groupe (effets de leader d'opinion). Il peut y avoir des réticences à exprimer des idées personnelles, et du coup, l'animateur les marginalise involontairement pour que la discussion ne concerne, au bout du compte, qu'un nombre très limité de participants.

Aussi, "certaines des difficultés sont difficiles à prévoir : l'attitude des participants qui se voient experts, des dominants de la parole, des inhibés, de ceux qui parlent et ne disent rien (Krueger et Casey, 2000). De même, les échanges peuvent prendre une tangente dominante et ne porter que sur un seul aspect de l'objet de recherche. Les participants peuvent aussi se laisser influencer par l'opinion du groupe ou craindre d'exprimer une opinion différente de la majorité... L'animateur doit être plus habile qu'en entrevue individuelle pour contrer ces enjeux (Fontana et Frey, 2003)" (Julien-Gauthier & al. 2013, p. 76-77).

7. QUAND UTILISER LES FOCUS GROUP ?

Cette technique d'enquête qualitative n'est pas un passe-partout. Elle est différente des autres techniques de collecte de données notamment l'entretien individuel. Elle peut être utilisée pour étudier la variété des opinions et sentiments des acteurs sur un sujet donné, mettre en évidence des différences de perspective entre des groupes d'individus ou les différents acteurs d'une institution sociale (école, hôpital, firme, etc.), rendre plus perceptible les facteurs associés aux opinions, comportements ou motivations, faire émerger, ou tester, des idées nouvelles dans le cadre de la conversation au sein du groupe.

Le focus group est utilisé pour étudier toute la gamme des comportements sociaux : comportement économique, attitude par rapport à la famille, au travail, à la consommation, etc. et les relations entre une organisation et sa clientèle (ou usagers), (entreprise commerciale, gouvernement, syndicats, entreprise à but non lucratif, etc.).

Dans le domaine du marketing, c'est l'évaluation de produits (des produits à la phase initiale ou avant l'entrée sur le marché, après le lancement du produit ou produit en difficulté sur le marché, déceler les causes des écarts entre les prévisions de vente et les ventes réelles, etc.).

Par exemple, toutes les études quantitatives dans le domaine du marketing menée avec les entreprises étrangères, et auxquelles nous avons participé, ont été précédées par des enquêtes qualitatives préparatoires et exploratoires. Bien que les produits, objet d'étude, existent bel et bien dans leurs marchés, donc dans leurs sociétés, ces entreprises ne pouvaient s'en passer de la phase qualitative pour arrêter les variables à mesurer. Pour l'entreprise étrangère, il est nécessaire d'avoir au préalable une bonne compréhension de ce que sont les représentations autour du produit à évaluer, les comportements de consommation, les besoins et les attentes des consommateurs quant au produit dans un marché autre que le sien. Ces données qualitatives

constituent un savoir capital quant à la mesure ultérieurement des variables dans le cadre d'échantillons statistiquement représentatifs. Les résultats de l'ensemble de l'étude peuvent servir à concevoir, à adapter le produit aux besoins et aux représentations du consommateur.

Le focus group peut être utilisé dans l'analyse de documents techniques, tels que les guides d'impôts, des brochures décrivant des services financiers, etc. Dans ce genre d'étude, on évalue le niveau de compréhension du document, les lacunes ayant trait à l'information, la mise en page, etc. Dans ce domaine, une grande société nationale a mené une étude, et c'était pour la première fois, auprès de ses clients pour dégager, dans la phase qualitative donc via les focus groups, leurs attentes par rapport aux services qu'elle offre. Lors de la mesure des attentes auprès d'un échantillon représentatif, après la réalisation de la phase quantitative de l'étude, il est apparu que l'attente relative au document de la facture de paiement a enregistré un score de satisfaction très bas, alors que le score d'importance quant à la nécessité de le changer pour le rendre plus clair et compréhensible était élevé, ce qui a mis cette attente dans la catégorie des attentes critiques. Les responsables de la société ne s'attendaient pas que cette attente aller occuper ce rang. C'est dire à quel point l'étude était révélatrice de beaucoup de zones d'ombre pour l'entreprise nationale.

Enfin, le focus group peut être utilisé pour approfondir une question avant une étude quantitative et pour comprendre la façon de parler et de penser par rapport à un sujet.

8. PLANIFICATION ET STRUCTURE DU FOCUS GROUP :

A la question de savoir quel est le nombre de focus groups à organiser, la réponse serait la suivante : théoriquement, il serait souhaitable de tenir des groupes de discussion tant que ceux-ci apportent de nouveaux renseignements.

En général, dès que les focus groups cessent de fournir une information nouvelle, il n'est plus nécessaire de continuer à organiser d'autres. Parfois cela arrive au bout de quelques séances seulement, dans d'autres cas, il faut en organiser davantage. En clair, si le temps ne presse pas, on attend la redondance de l'information pour s'arrêter.

En pratique, le nombre de focus groups peut être déterminé par divers facteurs. Cela dépendra du projet, de la ressource humaine, ainsi que du nombre d'informations nouvelles qui surgissent dans les focus groups déjà commencés : une information capitale peut relancer toute une session de focus group.

Cela dépendra également de l'impact économique de l'information recherchée : plus cet impact est grand, plus on voudra minimiser le risque d'erreur. Conséquence, on aura tendance à augmenter le nombre de focus groups.

Le nombre des focus groups requis peut être fonction du nombre des sous-populations pertinente à la recherche : il est habituellement problématique de regrouper des populations dont les caractéristiques ou les comportements sont très divergents.

Enfin, il y a le budget comme facteur déterminant du nombre de focus groups. Le budget est une contrainte incontournable. Aucune organisation ne possède des budgets illimités. Il est important de se concentrer sur les segments susceptibles de fournir des renseignements pertinents.

Quant à la structure du focus group, il est plutôt recommandé par les spécialistes, que les groupes soient composés en moyenne de 6 à 12 membres, soit un nombre suffisamment

important pour favoriser une discussion susceptible de générer une dynamique d'interaction, des significations partagées mais aussi des divergences.

Il s'agit d'une discussion semi structurée, ce qui signifie que cette discussion n'est pas contrôlée de façon rigide que l'est une interview qui fait appel à un questionnaire standard, mais elle n'est pas non plus une conversation libre. L'animateur dispose d'un guide d'animation contenant des directives pour poser des questions ouvertes, comme le soulignera E. Touré : “ *On croit qu'un nombre limité de participants ne favorise pas une confrontation alors qu'un nombre trop important crée une diversion et induit des sous-groupes (Simard, 1989). Simplement, les groupes de discussion doivent pouvoir reproduire le contexte social dans lequel évoluent les participants (Kitzinger, 1994; Kitzinger, Markova & Kalampalikis, 2004; Steward, Shamdasani & Rook, 2007)* ” (Touré. 2010, p. 8).

Quant au recrutement des participants, il doit se faire par le biais d'un questionnaire élaboré au préalable. Ce questionnaire sert à sélectionner les participants à travers une ou deux questions filtres.

Les groupes doivent être homogènes (avoir un vécu semblable ou les mêmes caractéristiques de la population mère concernée par l'objet d'étude). En général, les gens se sentent plus à l'aise lorsqu'ils sont dans un groupe homogène notamment en ce qui concerne l'expérience, le sexe et proches d'eux en ce qui concerne le groupe d'âge, la CSP, etc. Il est conseillé également de mettre dans un même groupe des gens qui ne se connaissent pas, afin d'éviter les échanges de coulisse, le filtrage de l'information, etc. Ainsi, pour garantir l'homogénéité du groupe, la sélection des personnes doit s'effectuer de manière à ce que certains types d'individus soient, dans la mesure du possible, écartés, comme les personnes connus de l'animateur, les participants uniquement attirés par le cachet offert, les professionnels travaillant dans des maisons de recherche, des agences de publicité ou dans un domaine connexe ou les spécialistes dans le domaine de l'objet d'étude, etc.

CONCLUSION

Au final, l'enquête qualitative, avec toutes ses techniques de collectes de données, est à visée compréhensive. La connaissance scientifique produite par l'usage de l'analyse qualitative a son origine logique, sa valeur et sa portée. Elle a donc un statut épistémologique. Quant à l'enquête quantitative, celle-ci est à visée de mesure et de quantification. Son objectif est d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement. Dans les sciences sociales et humaines, les deux démarches peuvent se compléter et s'enrichir. Mais, il n'en demeure pas moins que l'analyse quantitative se fait sur la base des données qualitative. L'idée que l'analyse qualitative prépare l'analyse quantitative en lui fournissant les concepts (variables et indicateurs) à quantifier, à tester statistiquement ou économétriquement demeure un principe.

Le *focus group* constitue l'une des techniques de collecte de données de la démarche qualitative. Elle est indispensable pour l'étude des thèmes, surtout, sur lesquels on ne sait pas grand-chose ou sur lesquels les écrits antérieurs ne sont pas nombreux.

C'est une technique qui regroupe un groupe de six à douze d'individus ayant un vécu commun pour discuter d'un sujet ciblé. Elle permet aux participants l'entière liberté de formuler leurs réponses et commentaires à leur gré, de nuancer leurs réponses, d'énoncer les conditions d'un “oui” ou d'un “non” ou, d'expliquer le pourquoi d'un “peut être”. Le focus group recrée un milieu social, c'est-à-dire un milieu où les individus interagissent : l'ouverture démontrée par

les uns, invite la participation des autres. Les *focus groups* constituent le moyen adéquat en vue de faire interagir des personnes entre elles et de récolter des avis divergents.

Comme toute technique d'enquête, le focus group a ses propres avantages et ses propres limites. Cependant, il y a lieu de souligner que la qualité de l'information obtenue repose beaucoup sur la performance de l'animateur. Et là, on peut dire que la gestion du groupe peut être un défi pour l'animateur.

Bibliographie

1. **Anadón Marta (2006)**. La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26%281%29/manadon_ch.pdf. In RECHERCHES QUALITATIVES –VOL .26(1), 2006, pp. 5-31. ISSN 1715-8705 – <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
2. **Anadón Marta (2019)**. Recherches qualitatives. Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative. Volume 38 (1), pp. 105-123. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>
3. **Baribeau Colette, Germain Mélanie (2010)**. L'entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. In RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 29(1), 2010, pp. 69-98. ENTRETIENS DE GROUPE : CONCEPTS, USAGES ET ANCRAGES. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
4. **Dumez Hervé (2011)**. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (4 - Hiver), pp.47-58. <HAL <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657925>>.
5. **Dumez Hervé (2013)**. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>**Doucet, H. 2002. L'éthique de la recherche : Guide pour le chercheur en sciences de la santé.** Chapitre 10. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. <doi:10.4000/books.pum.13750>.
6. **El Hadj Touré (2010)**. Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité. Université Laval. RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 29(1), 2010, pp. 5-27. ENTRETIENS DE GROUPE : CONCEPTS, USAGES ET ANCRAGES ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
7. **Evans Christophe (2011)**. Les groupes de discussion ou focus groups. In. Mener l'enquête Guide des études de publics en bibliothèque. Christophe Evans (dir.) DOI : 10.4000/books.pressesensib.563 Éditeur : Presses de l'enssib. Lieu d'édition : Villeurbanne Année d'édition : 2011. Date de mise en ligne : 4 avril 2017 Collection : La Boîte à outils EAN électronique : 9782375460351.
8. **GEOFFRION Paul (1997)**. Le groupe de discussion. In. RECHERCHE SOCIALE. De la problématique à la collecte des données. Chapitre 13, pp 303-328. Sous la direction de Benoît Gautier. Presse de l'université du QUEBEC.1997.
9. **Jenny KITZINGER, Ivana MARKOVÁ, Nikos KALAMPALIKIS (2004)**. Qu'est-ce que les focus groups ? Bulletin de psychologie / tome 57 (3) / 471 / mai-juin 2004 ; pp 237-243. <https://www.researchgate.net/.../47685665> [Qu'est-ce que les focus groups.](https://www.researchgate.net/.../47685665)

10. **Julien-Gauthier, F., Héroux, J., Ruel, J. & Moreau, A.** (2013). L'utilisation de «groupes de discussion» dans la recherche en déficience intellectuelle. *Revue francophone de la déficience intellectuelle*, 24, 75–95. <https://doi.org/10.7202/1021266ar>.
11. **Marková Ivana (2004)**. Langage et communication en psychologie sociale : dialoguer dans les focus groups ; pp. 231-236. Bulletin de psychologie / tome 57 (3) / 471 / mai-juin 2004. <<http://www.bulletindepsychologie.net>>.
12. **Marchand June & Giroux Claude (2010)**. L'utilisation des groupes de discussion en marketing commercial et social. RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 29(1), 2010, pp. 99-109. In ENTRETIENS DE GROUPE : CONCEPTS, USAGES ET ANCRAGES. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
13. **Marty, Laurent (2021)**. Chapitre 12. Le focus group. Dans : Antoine Bioy éd., *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie* (pp. 197-213). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0197>

**Conduite du changement organisationnel : de la rémunération basée sur les
responsabilités du poste à la rémunération basée sur la compétence**

**Leading Organizational Change: From Compensation Based on Job Responsibilities
to Competency-Based Compensation**

NAGA Nahla*,

*Centre de recherche en Economie appliquée pour le développement, Alger, Algérie

Reçu le:10/03/2022

Accepté le:15/02/2023

Publié le:19/04/2023

Résumé :

La présente étude sur la rémunération des compétences a été menée dans l'entreprise algérienne privée des boissons ABC, qui est en train de mettre en place un nouveau système de rémunération.

A travers cet article, nous souhaitons nous focaliser sur les démarches prises par cette entreprise dans le processus de l'adoption de ce nouveau système de rémunération. L'approche de la régulation sociale nous a servi dans notre analyse, qui révèle le lien fort entre le changement organisationnel et instabilité de l'environnement exogène. Cette situation a fortement incité l'entreprise à conduire un changement en vue d'assurer sa pérennité et sa compétitivité, ce qui a impacté l'environnement interne et induit un changement inévitable de son système salarial, à travers la concertation avec toutes les parties prenantes internes de l'entreprise (administration, travailleurs et syndicat).

Mots clés : Rémunération- compétence- changement organisationnel- communication- régulation sociale.

Classification JEL: M1

Abstract :

The present study on the Competency-based pay was led in an Algerian company ABC, which is spirit to set up a new remuneration system. In this article, we wish to focus on the steps taken by this company in the process of the adoption of this new system of remuneration, basing on the approach of the social regulation; which demonstrated that the change leads by the company is the result of the unstable exogenous transformations of the environment , which incited the company to opt for a change, to assure its sustainability and its competitiveness through the mobilization of all the actors of the company (administration, workers and syndicate)

Keywords: keywords: Remuneration, skill, organizational Change, communication, social regulation

JEL Classification : M1

Auteur correspondant : NAGA Nahla, Email : n.nahla@hotmail.fr

Introduction :

Le monde connaît aujourd'hui des changements incitant les organisations à atteindre leur succès et préserver leur place, d'autant plus que l'environnement de l'entreprise est devenu très différent de ce qu'il était auparavant. Il est caractérisé aujourd'hui par un développement technologique rapide, une évolution continue des produits et services, une forte concurrence imposée par les entreprises innovantes, qu'elles soient de production ou de services. Par ailleurs, les entreprises deviennent plus flexibles, par conséquent, le succès de l'organisation est tributaire de sa capacité à s'adapter avec ce rythme. Compte tenu de ces changements, et dans le cadre de ce contexte organisationnel, nous constatons que les entreprises font face au défi de se déployer sur le marché, et se positionner sur des niches durables, et cela par un réexamen de leurs différentes politiques et stratégies organisationnelles.

La politique de rémunération constitue ainsi l'une des politiques les plus importantes, qui relève du département de gestion des ressources humaines de toute entreprise, étant donné que le salaire représente un moyen utilisé par l'organisation pour retenir ses ressources, d'une part, ainsi que pour attirer les meilleures compétences, d'autre part (Tessier, 2013, p.53). La gestion de la rémunération joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, étant donné que le but de développement des ressources humaines ne se limite pas seulement à la mission de recruter et employer, mais essentiellement à planifier leur carrière professionnelle, évaluer leurs performances et compétences . En outre, l'entreprise vise également à les récompenser par des salaires en échange des efforts consentis pour l'organisation. Le salaire s'avère donc d'une importance double : sociale et économique, le rendant l'un des problèmes les plus épineux au sein de l'organisation, et objet de conflits professionnels.

Il appartient donc aux organisations de s'adapter aux changements actuels, et d'adopter de nouvelles politiques de rémunérations compatibles avec les contextes des entreprises, qui recherchent à atteindre leurs objectifs et garantir leur position, par l'adaptation de leur politique de rémunération, fondée sur les responsabilités du poste, afin qu'elle soit fondée sur la compétence. Cette dernière est définie par Jean Marie PERETTI (2001), comme comprenant trois types de connaissance : connaissances théoriques et scientifiques et dimensions comportementales, utilisées par le salarié pour accomplir ses tâches de manière plus constructive (Peretti, 2001, p60). Certaines organisations dans le monde ont tenté d'appliquer ce nouveau système de rémunération. Par exemple, dans une étude effectuée par Lawler aux États-Unis, 60% des entreprises rémunèrent leurs employés en fonction de leurs compétences, en Europe, 29% des entreprises rémunèrent leurs employés sur la base de leurs compétences. Alors qu'au Canada et dans une étude effectuée sur 30 entreprises publiques et privées, l'étude a conclu que 10% de ces entreprises tiennent compte des compétences dans les rémunérations, alors que 24% de ces entreprises se proposent de les adopter (St-Onge, Klarsfed, Haines, 2004, p.330).

Malgré le progrès accompli dans le monde économique aujourd'hui, de l'importance du facteur humain, considéré comme l'un des éléments de la production, et l'importance des salaires qui jouent un rôle prédominant dans la vie des personnes et des organisations, on constate que l'entreprise algérienne aujourd'hui applique encore une politique de rémunération classique, fondée sur les exigences du poste, et en fonction de la grille des salaires notamment dans le secteur public, qui souffre de nombreux problèmes.

Jusqu'à présent, on n'a pas pu réussir à appliquer un système de rémunération basé sur l'évaluation de la performance, et l'évaluation des compétences dans les entreprises algériennes, car la notion des salaires dans ses dimensions économiques et sociales représente l'un des sujets les plus importants qui doivent être étudiés avant leur application, puisque tout désordre dans le système de rémunération entraîne des problèmes économiques et sociaux. Cependant, cela n'a pas empêché l'entreprise algérienne ABC de l'appliquer, vu son importance au niveau organisationnel tel que l'amélioration de la performance et la compétence des ressources humaines, accroître la qualité du produit et améliorer la productivité (St-Onge, Klarsfeld, Haines, 2004, p.654). Cette entreprise a lancé un projet ayant pour objectif de développer et de mettre à jour l'exercice de la fonction des ressources humaines, y compris le système de rémunération, que l'entreprise recherche à définir sur la base de l'évaluation des compétences.

La rémunération basée sur les compétences est un nouveau système qui s'applique à l'entreprise ABC, dont les employés furent longtemps rémunérés sur la base de leurs postes. Ce changement dans la politique des salaires aura sûrement un impact direct sur les attitudes des employés. Étant donné que tout changement organisationnel exprime un mouvement de passage radical ou progressif d'un statu quo à une nouvelle situation. Ce changement comprend l'amélioration et le développement de la nature du travail et de l'activité de l'entreprise, afin de mieux atteindre les objectifs suivis par des procédures et étapes étudiées pour améliorer la performance et la compétence de l'organisation, et augmenter sa capacité à résoudre les problèmes auxquels elle fait face.

L'adoption du système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences par l'entreprise ABC, lui a exigé de prendre des mesures pour le mettre en place. Cependant, les procédures adoptées par l'entreprise pour mener ce changement organisationnel ne seront efficaces que si toutes les ressources nécessaires sont mobilisées, afin que le changement atteigne ses objectifs. Par conséquent, la participation des employés dans le changement organisationnel représente l'un des éléments qui contribuent à la réussite du changement et à la réduction de la résistance des employés. Cela nous a menés à poser les questions suivantes :

Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise afin d'impliquer ses salariés dans le changement de cette politique salariale ? Et quel est le rôle joué par le syndicat dans ce changement ?

1. Rémunération des compétences : revue de littérature

La rémunération basée sur l'évaluation des compétences a été abordée par plusieurs théories organisationnelles, qui ont été mises en avant pour étudier ce nouveau système de salaire.

1.1 Approche des attentes :

Cette théorie postule que la motivation des personnes à atteindre un résultat ou à adopter un comportement est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien plus étroit entre leurs efforts et le résultat (ou le comportement), lorsqu'elles perçoivent un lien plus étroit entre ce résultat (ou ce comportement) et les récompenses reçues et lorsqu'elles valorisent ces récompenses. Cette approche postule que les employés seront plus motivés à développer leurs compétences dans la mesure où une récompense susceptible d'être valorisée, leur rémunération, devient fonction des compétences qu'ils développent (St-Onge, Haines III, Klarsfeld, 2004, p.656).

7.1. Approche des caractéristiques du travail :

Cette approche confirme que l'acquisition de compétences transforme la façon dont se réalise le travail et augmente l'autonomie au travail. La rémunération des compétences serait alors susceptible de favoriser l'adoption d'attitudes souhaitables. Cette politique de rémunération a plusieurs effets positifs sur la performance organisationnelle et sur la productivité (St-Onge, Haines III, Klarsfeld, 2004, p.656)

7.2. Approche de la justice organisationnelle :

Cette approche postule que la logique compétence se présente comme un dispositif qui favorise l'équité, la règle de rémunération est juste puisque chacun est payé en fonction de ce qu'il fait vraiment. Lorsque l'entreprise risque de ne pas respecter ses promesses, la confiance et la mobilisation sont menacées (Léné, 2003, p.53).

Cette approche permet d'expliquer l'influence qu'exercent les caractéristiques des systèmes de rémunération sur les attitudes et les comportements au travail, notamment la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la confiance, la citoyenneté organisationnelle (Mesrar Elmire, 2009, p.02).

Les théories qu'on vient de présenter se fondent sur l'impact de la rémunération des compétences sur l'amélioration de la productivité, la polyvalence, la créativité, la motivation, la satisfaction, et la rétention des salariés dans l'entreprise.

Notre terrain de recherche porte sur une nouvelle politique de rémunération basée sur les compétences, dans ce travail nous essayons de mettre en évidence la conduite du changement dans l'entreprise Y : de la rémunération selon les responsabilités des emplois à la rémunération basée sur la compétence, où on va définir les stratégies suivies par la direction dans l'adoption de ce nouveau système de rémunération, en nous appuyant sur l'approche la régulation sociale.

7.3. Approche de la régulation sociale :

Cette approche de Jean-Daniel Reynaud, s'intéresse à la manière dont se créent, se transforment, où se suppriment les règles. Elle met la négociation et les règles au centre des rapports sociaux (Giroux, 1997). Elle se repose sur les groupes qui découvrent la possibilité d'une régulation commune qui peut se constituer en communauté et revendiquer une autonomie" (Reynaud, 1997, p.40).

Cette approche va nous permettre de définir les modes de discussion avec les salariés pour adopter le nouveau système de rémunération, les critères de cette politique de rémunération et le rôle de partenaire social dans l'adoption de cette rémunération.

8. Cadre méthodologique :

Nous avons entamé notre enquête sur terrain au niveau de l'entreprise algérienne (ABC). C'est une entreprise familiale. La production et la distribution de jus de fruits sont le cœur de son activité. L'entreprise algérienne (ABC) contient : 535 employés :

Cadre supérieur : 25 / Cadre : 71 / Agent de Maîtrise : 302/ Agent d'Exécution : 137.

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous avons procédé essentiellement à la méthode qualitative. Dans notre étude, la collecte des données s'est faite par des entretiens semi-directifs, en effet « l'entretien semi-directif permet d'entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. Il permet de formaliser et de systématiser la collecte des données et permet de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens. » (Couvreur, Lehuède, 2002, p.12). Les entretiens ont été effectués auprès de (quinze) 15 dirigeants de structures.

Table N°1.: Profil des personnes interviewées

Catégorie S.F	Age	Niveau d'instruction	Sexe	Poste occupé	Ancienneté
Cadre supérieur	41 ans	Universitaire	Homme	DRH	1 an
Cadre supérieur	49 ans	Universitaire	Femme	Directrice d'exploitation	24 ans
Cadre supérieur	42 ans	Universitaire	Femme	Directrice système management intègre	19 ans
Cadre supérieur	61 ans	Universitaire	Femme	Directrice audit & Contrôle	17 ans
Cadre supérieur	46 ans	Formation professionnelle	Homme	Directeur Système d'information	22 ans
Cadre supérieur	51 ans	Universitaire	Homme	Directeur recherche et développement	27 ans
Cadre supérieur	41 ans	Universitaire	Homme	Directeur supply chain	02 ans
Cadre supérieur	38 ans	Universitaire	Homme	Directeur des finances & comptabilité	04 ans
Cadre supérieur	51 ans	Universitaire	Homme	Directeur marketing	01 an
Cadre	36 ans	Universitaire	Homme	Responsable Contrôle & Qualité	07 ans
Cadre	28 ans	Universitaire	Homme	Responsable GEPEC	03 ans
Cadre	49 ans	Universitaire	Homme	Responsable des approvisionnements	23 ans
Cadre	45 ans	Universitaire	Homme	Responsable conditionnement	15 ans
Cadre	51 ans	Universitaire	Homme	Responsable des opérations	29 ans
Cadre	35 ans	Universitaire	Homme	Chef comptable	6 ans

Source : élaboré par le chercheur

Nous avons sollicité les points de vue de ces acteurs afin de :

- Décrire des mesures prises par la direction pour l'adoption de ce système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences.
- Mettre en évidence les acteurs qui ont conduit ce changement au niveau du système de la rémunération.
- Déterminer les actions par lesquelles l'entreprise a impliqué ses employés dans la nouvelle politique de rémunération.

Notre guide d'entretien a contenu : 11 questions réparties en 03 rubriques :

- L'identification de l'interviewé.
- Les mesures prises pour l'adoption du système de rémunération basé sur les compétences.
- L'implication des salariés dans la rémunération des compétences.

4. Résultats et discussion :

4.1 Contribution du système de rémunération basé sur les compétences dans la participation des salariés dans l'entreprise :

La communication représente le premier processus pour tout changement organisationnel, et l'un des principaux facteurs qui tisse des relations sociales entre les employés, d'autant plus que l'entreprise est composée de l'ensemble des échanges et relations entre ses membres, ainsi apparaît l'importance de la communication comme option incontournable pour atteindre les objectifs de l'entreprise, étant l'axe de tous les processus, qu'ils soient formels ou informels, étant donné qu'elle contribue à renforcer la loyauté envers l'entreprise, aider les employés de l'entreprise à suivre le rythme des évolutions, ainsi qu'un moyen indispensable d'orientation du comportement, tant au niveau individuel que collectif de l'organisation, et à travers laquelle se passe le transfert des informations, données et concepts à travers ses différents canaux, contribuant à la prise des décisions organisationnelles.

Inclure cet élément dans notre étude, avait pour objectif de montrer si l'entreprise écoutait ses employés, et ainsi connaître les canaux de communication les plus importants de l'entreprise, et dans quelle mesure ces canaux contribuent à la mise en œuvre du changement adopté par l'entreprise ABC, au niveau de la politique de rémunération. Il s'avère donc important de connaître la relation des employés avec leur entreprise et dirigeants, et si la communication interne de l'entreprise a vraiment contribué à atteindre les objectifs de l'organisation.

Au cours des entretiens menés avec les cadres de l'entreprise ABC, en vue de connaître la manière à travers laquelle les employés ont été impliqués dans le processus d'adoption de la politique de rémunération basée sur les compétences, nous avons posé la question suivante : « *l'administration écoute-t-elle ses employés quand ils ont recours à elle notamment après l'adoption du système de rémunération ?* ». Tous les cadres, sans exception, ont répondu que l'administration écoute ses employés, quelles que soient leurs catégories professionnelles et problèmes, lorsque l'un des cadres affirme : « *oui bien évidemment, si l'administration n'écoute pas ses employés, elle ne peut se lancer dans ce*

genre de processus, étant donné que ces changements sont lourds, en quelque sorte. Toutefois, ils donnent des résultats positifs, d'où la nécessité d'écouter les employés, de comprendre leurs préoccupations, et de répondre à leurs questions. »

Les responsables de l'entreprise soulignent que l'entreprise met tout en œuvre, pour écouter ses employés, notamment suite à l'adoption de ce nouveau système de rémunération, qui exige la participation de toutes les catégories professionnelles, afin de faire aboutir ce processus. À ce propos, l'un des cadres précise : *« si l'entreprise n'écoute pas ses employés, ce nouvel système de rémunération ne peut exister, et puisqu'elle écoute bien à tout ce qui se passe dans l'entreprise, ce système existe aujourd'hui, étant donné que l'administration générale et les autres services de l'entreprise joue un rôle essentiel dans la mise en place de ce système. »*

La communication interne représente aussi un élément essentiel dans le processus de changement organisationnel, que l'entreprise doit utiliser pour l'implication des employés dans ce changement, en écoutant leurs préoccupations, et en répondant à leurs questions, d'autant que ce changement touche à leurs salaires et est lié directement à leurs compétences, et leur incompréhension de ce qui se produit autour d'eux, entrave le processus de changement.

Faute de répondre aux questions des employés et à leurs préoccupations, découle sur leur incapacité à accomplir leurs tâches, et à atteindre leurs objectifs, étant donné que la réussite de la politique de rémunération basée sur les compétences dans une entreprise quelconque dépend de la clarté des objectifs et leur compréhension par tous les employés. La communication représente ainsi la pierre angulaire pour tout changement organisationnel, et il s'impose donc aux chargés du processus de changement de répondre aux questions et préoccupations des employés, en fournissant des informations suffisantes sur ce changement, et en impliquant les employés dans ce processus.

Une mauvaise communication au sein de l'entreprise entrave également ce processus, en raison de son ambiguïté et manque de clarté pour les employés, car ce processus exige la participation et l'échange avec toutes les catégories socioprofessionnelles, du fait que le salaire de l'employé est l'une des questions cruciales, qui a une influence sur sa performance. Si l'entreprise voulait mener un changement qui touche à la politique de rémunération de ses employés, et le rendre sur la base de leur compétence, elle doit fournir des informations suffisantes sur ce changement, pour lever toutes confusions et ambiguïté dans la perception de ses employés et réduire leur résistance à ce changement.

Il y a un ensemble de facteurs internes et externes qui ont conduit l'entreprise ABC, à mettre en place le système de rémunération basé sur les compétences. Parmi ces facteurs, l'ampleur de l'entreprise, qui compte 535 employés répartis sur différentes structures, ce qui signifie l'existence d'un nombre important de superviseurs, rendant le processus de communication difficile « en raison de plusieurs facteurs tel que la peur éprouvée par l'employé simple envers son responsable au travail l'incompréhension de ses ordres et interdictions, car le travailleur dans les niveaux inférieurs de l'entreprise, notamment celui avec une ambition pour la promotion et l'ascension a une tendance à déformer les informations qu'il porte aux niveaux supérieurs (Achoui, 1992, p.142), qui à son tour a une

incidence sur le processus de changement, qui entrave son avancement et l'atteinte de ses objectifs.

Et comme on y a également fait mention, le changement organisationnel mené par L'entreprise ABC est le résultat des changements de l'environnement externe de l'entreprise, qui ont influencé les pratiques de l'entreprise en interne, dès lors, le changement est devenu une nécessité pour s'adapter avec cet environnement, et par conséquent, le processus de changement organisationnel mené par l'entreprise ABC au niveau de sa politique de rémunération dépend de la disponibilité d'informations, pour convaincre les salariés de ce changement, afin qu'ils l'adhèrent et s'y intègrent, surtout qu'il en sont directement concernés.

À cet égard, les canaux de communications jouent un rôle important pour faire aboutir ce changement, car ces canaux sont utilisés par les responsables pour diffuser les différentes informations aux employés. Elles peuvent être soit orales, écrites ou techniques. À travers les entretiens effectués avec les cadres de l'entreprise ABC, nous avons essayé de connaître les canaux de communication les plus importants utilisés par l'entreprise, pour diffuser les informations aux salariés, et dans quelle mesure ils répondent aux préoccupations des employés autour de cette politique de rémunération basée sur les compétences.

Ce système de rémunération représente une nouveauté pour les salariés de l'entreprise ABC, dès lors qu'ils ont toujours perçu un salaire mensuel fixe. Ce système, toutefois, adopté par l'entreprise aujourd'hui rend le salaire de l'employé variable, en fonction des compétences et aptitudes qu'il possède, et ce qu'il fournit à l'entreprise. L'employé commence donc, à se créer des perceptions et à vivre une incertitude à savoir si ce système sert ses intérêts, où ceux de l'entreprise. L'absence d'informations suffisantes et faute de répondre à ses questions, lui suscite ce sentiment. Et afin que l'entreprise évite la résistance des salariés à ce système, et son incompréhension, elle s'appuie sur des canaux de communications déterminés pour éviter les entraves au changement adopté. Lors des entretiens effectués avec les cadres de l'entreprise ABC, ils réaffirment que durant la mise en place de ce nouveau système de rémunération, de nombreux canaux de communications ont été mobilisés, et qui existaient bien avant sa mise en place, à savoir :

- **Les portes ouvertes :**

Ce canal est l'un des canaux utilisés par l'entreprise ABC pour l'échange avec les salariés. Et à ce propos, l'un des cadres affirme : *« nous avons développé de nombreuses choses pour nous rapprocher de nos employés, par l'organisation de portes ouvertes qui permettent au directeur général et aux cadres de rencontrer les employés dans des groupes ».*

Les responsables de l'entreprise ABC organisent ces « portes ouvertes » une fois par an, où les employés se dirigent vers les chefs de départements auxquels ils appartiennent pour poser leurs préoccupations. Les directeurs se contentent de consigner ces questions avec crédibilité sans donner de réponses. Les questions seront alors posées et débattues avec le directeur général. Le jour suivant, les employés recevront les réponses à toutes les questions posées.

- **Observatoire d'assistance sociale :**

L'entreprise ABC a créé l'observatoire d'assistance sociale, qui a pour objectif de mesurer l'environnement général qui caractérise l'entreprise, à travers des enquêtes et recherches. Elle a également créé la commission « SPI », afin de traiter les résultats obtenus, où l'un des cadres affirme : « *des enquêtes de satisfaction ont été effectuées concernant la rémunération, les conditions de travail, ces enquêtes n'existaient pas auparavant.* »

Cet observatoire et ce comité ont été établis suite au diagnostic qui a touché l'entreprise toute entière, par l'implication du département des ressources humaines et les salariés, à travers des entretiens, rencontres et séances de travail, qui ont conclu que les talents de l'entreprise, le dialogue et la créativité contribuent à améliorer les pratiques de l'entreprise. Dans un entretien accordé avec le Directeur Général de l'entreprise, il affirme : « *l'idée m'est venue à partir des observations et relations proches qui me lient aux employés, j'ai essayé de comprendre leurs motivations et aspirations, et tenter d'assimiler ce qui les mène au bon ou au mauvais rendement, et je suis parvenu à la conclusion que l'idée d'assistance est l'un des facteurs de motivation des employés de l'entreprise.* »

Ces enquêtes effectuées par l'entreprise portent sur de nombreux aspects de l'entreprise ABC tels que la communication, les politiques de l'entreprise, les prévisions des salariés autour des politiques, leurs perceptions sur l'entreprise, les salaires, et les relations.....

À travers les réponses recueillies des enquêtes, on souligne qu'avant l'adoption du système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences, l'entreprise a effectué une enquête sur cette politique, par la distribution des formulaires aux employés, concernant le salaire, où l'un des enquêtés dit : « *à travers le conservatoire d'assistance, nous avons distribué des formulaires aux employés, autour de la politique de rémunération, et parmi les résultats de cette enquête était l'insatisfaction des employés de la politique de rémunération.* ». Le même cadre ajoute : « *à partir de cette méthode, l'administration a constaté la réalité telle qu'elle est, que les employés étaient insatisfaits. Nous nous sommes demandé comment nous pouvons développer un système de rémunération, et répondre aux besoins des employés, et comment nous pouvons élaborer un nouvel système de salaires différent de celui contesté par les salariés.* »

Cet observatoire représente également une source d'information, lorsque l'entreprise procède à appliquer une nouvelle politique, telle que la politique de rémunération basée sur les compétences. À ce propos, l'un des cadres interrogés affirme : « *il y avait des dysfonctionnements dans le système de rémunération classique, et à partir de cette étude et l'écoute des employés, nous avons établi un nouvel système de rémunération, cet observatoire a été d'un grand apport pour l'entreprise.* » Nous concluons ainsi que cet observatoire représente une source d'information importante et efficace.

En plus de cet observatoire, l'entreprise ABC mobilise d'autres canaux de communication, tels que les sessions d'assemblée générale. Ces sessions sont parmi les canaux de communication auxquelles l'entreprise ABC fait appel, pour rester proche de ses salariés. À ce propos, l'un des cadres souligne : « *elles représentent un canal important de dialogue avec les employés, en plus des publications.* » l'assemblée générale est une réunion de tous

les employés, qui se tient au moins, une fois par an, pour discuter des questions organisationnelles, afin de prendre des décisions communes.

L'entreprise ABC s'appuie sur un autre canal de communication, afin de rester proche de ses employés, et écouter leurs préoccupations : le comité des sages. À ce propos l'un des cadres interrogés affirme : « *Nous avons également le comité des sages, constitué des représentants de l'administration générale et des représentants des employés, qui discute des problèmes posés, et dissipe les malentendus afin de reconforter les employés.* »

Le comité des sages au sein de l'entreprise ABC permet de présenter des suggestions et solutions, avec la participation des représentants des employés, en rapport avec les problèmes organisationnels qui entravent le bon déroulement du travail.

- **Le partenaire social :**

Lors de la mise en place du système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences, l'entreprise ABC a impliqué le partenaire social dans ce processus, car il est considéré comme un moyen très important, qui permet d'accéder aux employés, étant considéré leur représentant.

Dans ce contexte, l'un des cadres interrogés souligne : « *l'entreprise organise régulièrement des rencontres entre le département de ressources humaines et les employés, et le département des ressources humaines et le syndicat. Ce sont les canaux de communication entre l'entreprise ABC et ses employés.* »

Le changement intervenu dans les relations sociales au sein de l'entreprise ABC est dû également à la négociation collective et au dialogue avec le partenaire social, d'autant plus que les relations de travail sont fondées sur la base d'une convention collective qui régit ces relations.

L'adoption du système de rémunérations basé sur l'évaluation des compétences par l'entreprise ABC s'est effectuée à travers la négociation et la discussion avec le partenaire social. À ce propos, l'un des cadres précise : « *il y a aussi le partenaire social, dès lors que les employés de ABC sont proches de leur partenaire social, « la culture de l'entreprise », et par conséquent, le partenaire social joue un rôle essentiel dans la diffusion des informations sur les politiques mises en place par l'entreprise.* »

On trouve que cette négociation effectuée afin de mettre en place le système de rémunération basé sur les compétences, permet d'adapter les règles de la convention collective avec les objectifs que l'entreprise ABC vise à atteindre, car le besoin de l'entreprise d'accroître sa productivité et son chiffre d'affaires l'a obligé à changer sa politique de salaire en concertation et négociation avec le partenaire social, qui représente les employés, et leur transmet les informations concernant la nouvelle politique de rémunérations.

Le partenaire social joue un rôle important dans la politique de rémunération, mise en place par l'entreprise ABC, dans la négociation avec les employeurs autour des aspects qu'il comporte, étant donné que le processus de négociation collective engendre une entente commune, et contribue au consentement et à l'acceptation de ce système par les employés, étant le résultat de négociation et concertation entre les employeurs et les représentants des employés, d'autant que l'implication des représentants des employés dans le processus de mise en place du système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences, donne à

ce système une certaine légitimité, et donne un sentiment de justice à l'employé, d'une part, car l'entreprise les implique dans l'élaboration des politiques, d'autre part, le partenaire social recherche à « protéger l'avenir des employés afin d'affronter les nouveaux défis » ce que nous entendons par les défis, sont les objectifs que l'entreprise ABC vise à atteindre, à travers l'adoption de ce système de rémunération, d'où l'importance du rôle des représentants des employés.

Par l'adoption du système de rémunération basé sur les compétences, l'entreprise ABC a entrepris d'élaborer de nouvelles règles, compatibles avec cette nouvelle politique de rémunération, en accord et concertation avec le partenaire social. Ces nouvelles règles élaborées par l'entreprise touchent aux autres pratiques du département des ressources humaines, établissant ainsi de nouvelles règles à formation, l'évaluation, ainsi qu'à l'entretien d'évaluation annuel, puisque ces pratiques sont liées à la politique de rémunérations.

Nous concluons que la négociation collective avec le partenaire social est un facteur essentiel dans l'élaboration des nouvelles politiques de l'entreprise, car il devient nécessaire d'impliquer les employés dans les différentes décisions prises par l'entreprise. Le partenaire social représente également un canal important de renforcement du dialogue social entre les employés de l'entreprise.

On peut ajouter, que ce nouveau système de rémunération élaboré par l'entreprise ABC, constitue une sorte de contrôle social, qui vise à organiser et à orienter le comportement des employés, afin d'atteindre des objectifs communs, y compris des objectifs économiques (Eustache, 2001, pp.295,326), comme indiqué précédemment, et en même temps, pousser l'employé à acquérir de nouvelles compétences et aptitudes, qui le permettent de percevoir un salaire convenable, par conséquent, l'objectif commun est fondé sur la relation « gagnant-gagnant », comme il a été souligné par les cadres interrogés.

À travers cela, nous constatons que l'entreprise ABC tente d'être proche de ses salariés, lorsqu'il s'agit de l'adoption de nouvelles politiques., c'est pourquoi l'adoption de nouvelles politiques telle que le système de rémunération basée sur l'évaluation des compétences exige une communication interne efficace, en ses différents canaux, pour faire aboutir le processus de changement, et clarifier les objectifs de l'entreprise, à travers l'adoption de ce nouveau système de rémunération, en plus de ses perspectives et des prévisions de l'entreprise de ses employés. La communication dans ses différents canaux contribue à fournir toutes les informations aux employés sur ce nouveau système, et les débattre avec les représentants de l'administration. La communication interne contribue à impliquer les employés, et assurer son succès et représente un moyen pour réduire la résistance.

Les canaux de communication contribue à l'efficacité du processus, surtout si le responsable du processus de changement se distingue par sa compétence et habilité dans la communication pour gérer ce changement, d'autant plus que l'entreprise ABC mène un changement organisationnel au niveau des salaires de ses employés, dont l'importance réside dans la dimension économique et sociale portée par ce concept, c'est pourquoi l'implication des employés dans le processus de changement contribue à la réussite de ce processus. Ce que nous entendons par l'implication des employés, est leur fournir les

différentes informations sur la nouvelle politique de rémunération, ses causes, son importance, et son impact sur leur travail et leurs relations dans l'entreprise. Ceci se fait à travers les canaux de communication mobilisés par l'entreprise pour présenter des explications, et clarifier les objectifs du processus de changement, et ses perspectives, par conséquent, nous pouvons surmonter les attitudes des employés si elles sont négatives et contre ce changement.

4.2. La résistance au changement et les stratégies préconisées pour y faire face :

Comme il a été déjà mentionné, l'entreprise ABC mène un changement au niveau de son système de rémunération. Nous avons également constaté qu'elle a pris des mesures et critères pour l'adoption de ce nouvel système de rémunération, et l'a accompagné par des moyens, afin de présenter des explications et répondre aux préoccupations des employés autour de ce changement. Ce changement organisationnel mené par l'entreprise ABC, comme tout changement organisationnel engendre des réactions qui expriment la résistance des employés, et ceci est normal, du fait que l'homme préfère maintenir le statu quo, d'autant qu'ils voient dans le changement une menace pour ces avantages actuels

Inclure cet élément dans notre étude ne vise pas à susciter la résistance des employés à ce système basé sur la compétence, d'autant plus que l'entreprise ABC continue encore dans ses premiers pas dans l'élaboration de ce système, du fait que nous avons effectué des entretiens avec les cadres de l'entreprise, au début de la mise en place de ce système, avant son application, c'est-à-dire que nous avons vécu les étapes de ce changement, et par conséquent, nous ne pouvons pas suivre la résistance des employés à ce stade, mais autant, l'objectif de la question en deux parties, que nous avons posé aux cadres de l'entreprise était comme suit : *« à votre avis, comment sera la réaction des employés envers ce nouvel système de rémunération ? Qu'elles sont les stratégies adoptées par l'administration en cas de **résistance des employés** ?* L'objectif était de savoir si l'entreprise avait un plan où une stratégie alternative pour faire face aux employés, en cas de résistance à ce système.

L'un des cadres de l'entreprise répond à la première section de cette question en disant : *« tout le monde est censé accepter ce changement, et de temps à autre, une résistance apparait, car toute nouvelle étape au sein de l'entreprise, et tout changement aura une résistance, mais à la fin, il sera accepté par tout le monde ».*

À travers cette réponse, on voit que l'entreprise ABC prévoit la résistance des employés à ce changement. Comme tout changement organisationnel, la résistance est un résultat prévisible visant à faire face au changement, et représente une réaction comportementale et naturelle, du fait que les employés voient dans le changement une menace pour leur stabilité et leurs intérêts, de même que leur peur de l'inconnu, ramené par le changement à tendance à les conduire à la résistance pour préserver leur stabilité.

Poser cette question, nous donne l'idée que l'entreprise reconnaît l'existence de la résistance et l'accepte. À ce propos, l'un des cadres interrogés ajoute : *« il y a toujours de la résistance. Cependant, on trouve que les employés qui avancent selon des dispositions afin de développer et acquérir de nouvelles compétences, acceptent ce changement, étant donné que l'évaluation des compétences, dans le cadre de ce système, permet à chaque employé de connaître sa place dans son parcours professionnel, et cela est très*

important. ». Un autre cadre ajoute : « au début, il y a toujours de la résistance, mais dès que nous commençons à expliquer, et à échanger avec les employés, sur les effets bénéfiques de ce système, je crois qu'ils vont nous faire confiance, et croire en ce système, et ainsi les choses vont avancer au sein de l'entreprise. »

Par cette réponse, nous constatons que l'entreprise voit dans le changement adopté au niveau de sa politique de rémunérations, qu'il encourage les employés à développer leurs compétences, en les incitant à apprendre et à s'adapter avec toutes les situations et les conditions, ce qui réduit leur résistance au changement. Par ailleurs, dans le cadre de ce changement, la performance de l'employé est évaluée afin de le rémunérer du salaire lié à sa compétence. À travers son implication dans le processus de l'évaluation, l'employé peut connaître les forces et faiblesses de sa performance et de sa compétence. L'implication des employés dans l'entretien annuel de la performance et de la compétence, aide à éliminer leurs peurs envers ce nouveau système de rémunération, et d'autre part, confirme leur place et leur rôle dans la participation et la prise de décisions, au sein de l'entreprise, ce qui diminue les effets négatifs résultant de la résistance à ce changement.

Quelle que soit la résistance des employés au changement, l'entreprise doit prendre des mesures pour le maîtriser, et convaincre les employés de la nécessité du changement. L'entreprise ABC, comme on a vu, prévoit une résistance de la part des employés, étant une réaction normale à tout changement organisationnel, surtout, quand il s'agit des salaires. Quand nous avons posé la question : « quelle est la stratégie préconisée par l'entreprise en cas de résistance des employés ? La plupart des réponses de notre échantillon (cadres et cadres supérieurs), étaient la communication et le débat, parmi les moyens les plus importants pris par les hauts dirigeants de l'entreprise ABC pour surmonter la résistance, en plus de la formation, et la négociation.

- **Le débat et la communication :**

Les cadres de l'entreprise voient que la communication et le moyen le plus important sur lequel s'appuie l'entreprise ABC, pour convaincre les employés de la nécessité du changement et avoir leur confiance. Dans ce contexte, l'un des cadres interrogés affirme : *« dans les cas de résistance, nous expliquerons plus, et écouterons davantage les problèmes des employés, et nous tenterons de les comprendre.... Nous tiendrons des réunions, où tous les employés donneront leurs opinions, nous accorderons plus de temps aux explications, par des arguments, avec la collaboration des experts, ainsi que celle du directeur des ressources humaines. »*

Ne pas fournir des informations suffisantes sur la nouvelle politique de rémunération, adoptée par l'entreprise ABC basée sur l'évaluation des compétences, engendre le refus du changement par les employés, et ce que nous avons constaté quand nous avons effectué certaines rencontres avec eux, car ils voient que le changement adopté par l'entreprise vise à servir ses intérêts.

Fournir des canaux de communication suffit pour répondre aux questions des employés, concernant ce changement, qui permettrait de diminuer la résistance. Jean-Daniel REYNAUD considère en outre que l'employé est prudent dans ses relations avec l'employeur, de même que pour l'employeur, qui lui aussi montre de la prudence dans sa

relation avec l'employé. L'employé cherche des garanties avant de s'impliquer dans ce spectacle, ou les « règles du jeu » sont présentées par l'employeur, il accepte la présentation. Ici il existe des points de soupçon et de doute, car l'employé n'est pas certain que l'employeur va le rémunérer sur cette base (Reynaud, 2001, pp.24, 25).

Ce que nous voulons expliquer ici, selon les propos de Reynaud et son reflet sur la réalité du changement au niveau de l'entreprise ABC, la relation des employés avec l'employeur est une relation où prévaut la prudence, dont chaque partie a des objectifs et défis qu'elle désire de l'entreprise. L'entreprise ABC a adopté un système de rémunération basé sur les performances, et c'est ce que nous entendons dire par « les règles du jeu », étant donné que les employeurs exigent des compétences déterminées acquises au cours d'un certain temps, afin de rémunérer les employés, on trouve que l'employé se trouve obligé de prendre part au jeu, bien qu'il n'est pas sûr si les employeurs tiendront leurs promesses, à savoir la rémunération basée sur la compétence, ce qui les mettra dans le doute sur ce nouveau système.

Ceci est dû à l'absence d'informations suffisantes sur ce système, et par conséquent, il est confronté à la résistance des employés, qui le refusent pour préserver leurs intérêts, c'est pourquoi les canaux de communication étaient d'une importance vitale, pour réduire la résistance et convaincre les employés de la nécessité du changement, au point qu'il peuvent même aider à sa mise en œuvre, s'ils possèdent les informations suffisantes sur ce système, et comme nous a confirmé l'un des cadres que l'entreprise mettra tout en œuvre pour surmonter la résistance à travers : *« l'explication, le dialogue, la communication, convaincre le personnel des bienfaits de ce système, et de penser de l'avenir, et je pense que nous trouverons toujours des solutions à travers le débat. »*

- **La négociation et l'entente :**

La négociation représente l'une des stratégies que l'entreprise ABC planifie d'utiliser pour faire face à la résistance des employés au système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences. À ce propos, l'un des cadres interrogés affirme : *« nous allons utiliser la négociation, et proposer d'autres moyens pour trouver des solutions, car nous allons trouver de la résistance à ce changement, et nous allons également trouver des solutions afin que toutes les catégories professionnelles l'acceptent, et ceci est notre objectif. »*

La méthode de négociation est fondée sur la persuasion des employés des bienfaits du nouveau système de rémunération, qui tient des points positifs pour l'employé et l'entreprise, et le succès de ce processus dépend du choix d'une méthode efficace de persuasion, ainsi que le personnel, sur lequel l'on peut compter, afin de s'entendre et négocier avec les employés.

Lorsque l'entreprise convainc ses employés des causes du changement, de ses objectifs, de ce qu'elle attend de son application, son explication devient ainsi une sorte de négociation avec les employés, pour absorber leur refus et résistance. On peut aussi dire que la méthode de négociation est une relation réciproque entre les meneurs de changement et les employés, dans laquelle chaque partie présente ses préoccupations et propositions. Ce que nous avons constaté dans l'entreprise ABC au cours du renseignement des questionnaires que la plupart des employés sont syndiqués, car la négociation se passe essentiellement entre les

représentants des employés, afin de diminuer leur résistance, étant donné que le syndicat représente un canal important de communication et de diffusion d'informations aux employés, autour de ce changement de rémunération adopté par l'entreprise ABC, du fait que l'implication du partenaire social et le rendre l'enjeu principal de la négociation, permet aux employés de comprendre le contenu de ce changement, du fait des informations suffisantes qu'il reçoivent de leurs représentants. Dans ce contexte, l'un des cadres souligne : « *le partenaire social joue un rôle important dans la communication, ainsi que dans l'explication des étapes de ce système que nous sommes en train de mettre en place.* » Les représentants des employés ont un rôle important dans la négociation, car il peuvent exercer une pression sur les employeurs, surtout que le changement organisationnel recherché par l'entreprise, est un changement qui touche la politique de rémunération, qui est l'une des questions délicates et importantes dans la vie des employés, d'une part, c'est l'une des préoccupations les plus importantes des représentants des employés, on trouve que « le salaire » qui est déterminé essentiellement à travers la négociation, et la mauvaise entente autour, engendre de nombreux préjudices est le résultat de la résistance ouverte, qui se manifeste par des grèves des employés, par conséquent, l'entreprise recherche la négociation et l'entente avec les représentants des employés, autour de ce changement afin d'éviter ces préjudices.

On peut conclure, des indications ci-dessus, que la communication, le débat, et la négociation sont des stratégies sur lesquels s'appuie l'entreprise, pour réduire la résistance lors de la mise en œuvre du changement. Donc, fournir autant d'informations sur le changement, ses bienfaits, par le débat, les réunions, ainsi que par la formation et la participation des employés dans le processus de changement, en plus de la stratégie de négociation et d'accord, grâce auquel les employés résistants peuvent se transformer en partisans de ce changement, qui est l'une des méthodes utilisées pour faire face au changement, bien que la résistance au changement soit une réaction normale et une étape nécessaire qui précède l'intégration des employés dans le nouveau système. Toutefois, le changement dépend de son acceptation par les employés, et l'ampleur de leur aide pour la réussite de ce processus.

Conclusion :

Comme il a été déjà mentionné, tout changement organisationnel effectué par l'entreprise est accompagné de résistance de la part des employés, qui refusent le changement, en raison de leur peur de ce que peut cacher ce changement, car d'habitude, les employés préfèrent la stabilité et appréhendent le changement, du fait qu'il représente une source d'instabilité et d'inquiétude dans leurs relations et pratiques, ainsi que leur peur de ne pouvoir s'adapter aux exigences de la nouvelle phase.

Dans l'adoption de la politique de rémunération basée sur l'évaluation des compétences, on a vu dans que les meneurs du changement au sein de l'entreprise ABC, prévoyait la résistance des employés à ce système. Le système de rémunération basé sur les compétences, que l'entreprise ABC tente d'appliquer, implique le travailleur dans un contexte nouveau, qui lui exige d'assumer de nouvelles responsabilités, apprendre de nouvelles habilités et acquérir de nouvelles compétences, en plus d'adopter de nouveaux

comportements et attitudes compatibles avec ce changement, d'autant plus que ces changements imposés par le système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences de l'employé sont considérés comme des changements qui lui donnent un sentiment de peur de tout ce qui est nouveau, car lui, c'est un risque à prendre, et par conséquent, il refuse le changement en raison de sa familiarité avec le statu quo. La méfiance de l'employé est centrée essentiellement sur les compétences à acquérir afin d'être rémunéré du salaire convenable, et ces compétences sont définies dans la fiche du poste reconçue par l'entreprise ABC, pour la rendre compatible avec le nouveau système de rémunération, sur la base de laquelle l'employé sera évalué. Après un certain temps et à l'approche de la période d'évaluation, l'employé se trouve dans un état d'incertitude et de méfiance, de savoir s'il a réussi à acquérir les compétences nécessaires, définies dans la fiche du poste durant cette période, et le plus important si le responsable de son évaluation reconnaît ses compétences acquises, et par conséquent, le niveau du salaire est affecté, contrairement au système des salaires classique, où l'employé n'avait aucun doute sur sa rémunération, car il percevait le même salaire mensuel caractérisé par la stabilité, qu'il ait accompli ses tâches ou non.

Et également parmi les sources d'incertitude de l'employé, sa peur de la non application de ce système par l'entreprise, car l'employé craint de faire des efforts, d'acquérir des compétences et d'adopter des comportements et attitudes déterminés pour accomplir le travail et n'être pas rémunéré convenablement pour sa compétence, autrement dit, l'employé se doute à savoir si l'entreprise va prendre en considération sa compétence, pour lui accorder le salaire convenable.

Cette incertitude conduira les employés à résister au changement pour préserver leurs intérêts, et leur peur de ce système de rémunération basé sur les compétences. Comme nous avons conclu dans le contenu de cet article, les cadres de l'entreprise et meneurs du changement prévoient cette résistance comme une réaction normale au changement, et par conséquent, les meneurs du changement au sein de l'entreprise ABC vont prendre des stratégies pour réduire la résistance et la contrôler, afin que le changement atteigne ses objectifs.

Par l'adoption de ce nouveau système de rémunération, l'entreprise ABC change les procédures par lesquelles les employés sont rémunérés. L'entreprise ABC a reconçu sa structure organisationnelle, ses fiches des postes, en plus de la mise en place des principes de l'entretien d'évaluation annuel, étant toutes liées au système de rémunération. En outre, l'entreprise a changé les règles de rémunération des employés, vu que leur salaire ne sera plus fixe, mais plutôt en fonction de ce qu'il présente pour l'entreprise, et selon les compétences et les habilités qu'ils auront acquis.

Les changements apportés par l'entreprise à ses pratiques ont une influence sur son déroulement général, par conséquent, elle recherche à absorber cette résistance, et à changer les attitudes des employés à travers la communication et la négociation, c'est pourquoi la préparation des conditions appropriées au changement, ainsi que les méthodes efficaces pour diminuer la résistance des employés à ce changement, influe sur leurs valeurs organisationnelles et perceptions autour de ce nouveau système de rémunération.

La communication à elle seule ne peut suffire pour faire face à la résistance des employés. Comme nous l'avons constaté, l'entreprise ABC ne va pas s'appuyer seulement sur la communication pour faire aboutir le changement, elle fera appel également aux stratégies utilisées à cet égard, la négociation, entre autres, comme solution afin d'atteindre des intérêts communs, entre elle et les employés.

La négociation que l'entreprise recherche à mettre en œuvre comme moyen pour diminuer la résistance des employés s'est effectuée essentiellement avec leurs représentants. Comme nous l'avons constaté, à travers les résultats de notre recherche, le syndicat joue un rôle essentiel dans le changement, d'autant plus que les employés de l'entreprise ABC sont proches de leurs représentants, et sur lesquels l'entreprise peut compter pour réduire la résistance des employés à ce système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences.

Pour donner de la crédibilité et la légitimité à ce nouveau système de rémunération, considéré comme nouvelle règle dans ses pratiques organisationnelles, l'entreprise fait appel à la négociation avec les représentants des employés pour atteindre cette nécessaire crédibilité, et de ce fait, réduire leur résistance, en raison de la confiance qu'ils éprouvent pour leurs représentants, surtout, que la négociation entre l'entreprise et les représentants des employés se matérialise à travers des accords, qui garantissent les intérêts de chaque partie. Comme l'entreprise ABC a impliqué le partenaire social dans l'élaboration du système de rémunération basé sur l'évaluation des compétences, elle serait prête à l'impliquer davantage dans le processus de réduction de la résistance des employés à ce changement.

Le changement organisationnel apporté à l'entreprise ABC n'est qu'une réaction à une nouvelle situation, caractérisée par l'environnement contraignant externe de l'entreprise, ainsi que l'environnement interne. L'entreprise a fait l'usage d'une stratégie de changement étudiée, pour faire face à la résistance, par l'implication de nombreuses parties prenantes qui veillent à l'aboutissement du processus, à commencer par les directeurs, les employés, leurs représentants, ainsi que les moyens nécessaires qui préparent les employés à accepter ce changement, un changement qui touchera leurs rémunérations, en premier lieu, ainsi que leurs compétences.

Liste bibliographique :

Ashoui M., (1992). *Les Règles de la Psychologie Organisationnelle Industrielle*, Alger, Société National du Livre.

Eustache D., (2001). Politique salariale, régulation et échange social. *Revue française de sociologie*, Vol 42, n°02, pp 295-326.

Foudriat M., (2011). *Sociologie des organisations*. France, Pearson Education.

Lene, A., 2003. Le management par compétence : l'engagement problématique des acteurs dans la relation de travail. Université de Lille01, France.

Mesrar El Mire, A, SD. Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences: L'apport de la théorie de la justice organisationnelle, Université de Toulouse 01 En ligne [http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/HYPERLINK](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/HYPERLINK\)

[HYPERLINK "http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf"](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf) mesrar [HYPERLINK "http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf"](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf) 087 [HYPERLINK "http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf"](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mesrar087.pdf) .pdf

Ordonnance n° 03-06 du 19 Jourmada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. De l'Article 119 Jusqu'à l'Article 126.

Peretti JM., (2001). Dictionnaire *de ressources humaines*. Paris, édition Vuibert.

Reynaud JD., (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du Travail*, vol.43, n°1, pp 24, 25.

St-Onge S, Klardfed A, Haines V., (2004). La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences. *Revue des relations industrielles*, vol 59, n° 04, p656.

St-Onge S, Klardfed A, Haines V., (2004). *Les régimes de rémunération basée sur les compétences : quelle contingence par rapport à la stratégie ? Quels effets ?* Congrès de l'AGRH, Nantes, 21 novembre - 22 novembre, pp330, 331.

St-Onge, S., Haines III, V. Y., & Klarsfeld, A. (2004). La rémunération basée sur les compétences : Déterminants et incidences. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 651-680.

Tessier JM., (2003). Guide de gestion des ressources humaines. Québec, Techno compétences.

Le Retour d'Expérience comme outil de management public

Professional feedback as a public management tool

Abdeslam ESKENDER*,

*Enseignant associé à l'ENSM

Reçu le:01/01/2023

Accepté le:19/01/2023

Publié le:19/04/2023

Résumé : L'objectif du présent papier est de faire connaître le retour d'expérience et son usage en qualité d'outil de management public, mais aussi et surtout de susciter l'intérêt d'un développement théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront une vocation scientifique plus prononcée.

Mots clés : Retour d'expérience, management public, développement en Algérie

Abstract: The objective of this paper is to make known the feedback and its use as a public management tool, but also and above all to arouse the interest of a theoretical development, an academic reflection around the fundamental mechanisms in this type of exercise, to fuel new research that will have a more pronounced scientific vocation.

Keywords: Feedback , public management , development in Algeria

Introduction

Lorsque le professeur Mr Amine FERROUKHI m'avait sollicité pour une contribution dans la Revue que le laboratoire qu'il dirige compte lancer, j'étais à la fois honoré et ravi de pouvoir y participer.

Le sujet qu'il m'a confié me paraissait facile d'accès puisqu'il s'agissait de traiter du retour d'expérience et de sa contribution au niveau de la théorie et la pratique de la gestion publique, voir même de son évolution espérée et qualifiée de management public.

Le choix du sujet, facile de prime abord, relève d'une grande complexité qui, à ma connaissance, représente l'axe de connaissance majeure du management public, par le processus qu'il engage pour tirer les enseignements positifs et négatifs passés, des projets en cours ou terminés, le retour d'expérience constitue effectivement une importante étape de l'évaluation et du contrôle de gestion publique.

L'objectif serait non seulement de faire connaître cet outil de management qu'est le retour d'expérience mais aussi et surtout de développer sur le plan théorique, une réflexion académique autour des mécanismes fondamentaux dans ce type d'exercice, à l'effet d'alimenter de nouvelles recherches qui auront donc une vocation scientifique que se fixe le laboratoire d'innovation managériale, gouvernance et entrepreneuriat (LIMGE) .

C'est à ce niveau que l'analyse du retour d'expérience exige une capacité d'abstractions sur la démarche développée, les méthodes employées, les productions réalisées, le rôle et le niveau d'implication des acteurs concernés ainsi que les moyens utilisés. On pourra y trouver tout compte fait, les méthodes, la démarche et les outils utilisés dans le management public. La difficulté réside dans le fait de rendre compte sur le plan théorique de l'efficacité de ces mêmes outils conceptuels à évaluer et réinvestir. Ces méthodes et outils ayant fait leur preuve dans une perspective d'amélioration continue.

L'expérience existe, elle est multisectorielle et couvre une période d'un demi-siècle. Mais c'est bien la première fois que je m'essaie à formuler le retour d'expérience et à essayer d'en tirer des enseignements pouvant éventuellement servir dans le champ aussi vaste que celui du management public. La difficulté de l'exercice n'a d'égale que la confiance de Mr FERROUKHI qui m'a encouragé à le faire.

Comment le faire ? Et par où commencer ? Qu'elle serait la plus-value qui pourrait éventuellement améliorer les connaissances des étudiants quant à l'utilisation d'un tel outil de management public ?

La dimension temporelle de ces expériences pourrait constituer une clef d'entrée dans la présentation de l'efficacité de cet outil. Cette dimension se confond pratiquement à l'histoire de l'Etat moderne de l'Algérie indépendante.

Il serait possible alors de présenter d'abord le retour d'expérience sur le plan théorique d'abord, voir les conditions de sa mise en œuvre pratique à travers des exemples de terrain et

dégager enfin les perspectives de son utilisation à une échelle plus vaste et sur un terrain marqué par une plus grande complexité

De la nécessité de reconsidérer le retour d'expérience

- **Définition :**

Le retour d'expérience (REX) est un processus de réflexion mis en œuvre pour tirer les enseignements positifs et négatifs de projets en cours ou terminés. Dans ce processus, on va porter un regard sur la démarche développée, les méthodes employées, les productions réalisées, le rôle et le niveau d'implication des acteurs concernés, ainsi que sur les moyens utilisés.

Les principales étapes d'un REX sont :

- Choix du projet, pour lequel le processus sera mis en œuvre,
- Définition des modalités (renseignement individuel et/ou collectif d'une grille ou d'un questionnaire, entretiens individuels et/ou collectifs),
- Désignation et rôle des différents intervenants dans le processus,
- Recueil et analyse des informations,
- Capitalisation des enseignements de l'expérience,
- Valorisation et mise à disposition de ces enseignements,
- Mise en œuvre éventuelle d'un plan d'action pour modifier les pratiques.

- **La difficile formulation**

La question posée par Mr Robert PICARD (dans sa thèse du doctorat Pratique et Théorie du retour d'expérience en management soutenue en septembre 2006) est la suivante :

Les managers peuvent-ils tirer parti de l'expérience pour améliorer leurs pratiques au service de l'organisation ? Cette question s'inscrit dans le cadre plus global de ce qu'il est convenu d'appeler l'apprentissage organisationnel, mais se concentre sur un mode particulier d'apprentissage : celui qui valorise l'expérience de managers dans l'organisation.

En dehors du fait que l'auteur évoque la difficulté, d'un tel travail : tirer parti de l'expérience et assurer l'émergence de nouvelle pratique – il propose de traiter les (2) deux problématiques en formulant la question de la façon suivante :

- Est-il possible pour une organisation, et à quelles conditions pourrait-on tirer parti d'un travail de retour d'expérience managérial ? Quelles seraient les caractéristiques d'un dispositif idéal dans cette perspective, à la lumière de la mise en œuvre de celui que nous avons conçu ?

La seconde problématique se place sur le plan plus théorique et interpelle plus fondamentalement ce qui se joue au niveau d'un collectif de dirigeant de tirer parti de l'expérience passée. La question est alors la suivante :

- Quel sont les mécanismes à l'œuvre dans cette forme particulière d'apprentissage, à partir de l'expérience qui pourrait nous éclairer sur ce qui se joue dans les opérations de formation continue ?

Les travaux de Mr PICARD sont d'une grande importance pour le lecteur attentif à cette question organisationnelle, même si la littérature ne recouvre nullement la réalité Algérienne. Cette dernière est unique et ne dispose pas des mêmes conditions d'apprentissage aussi bien au niveau de l'administration séculaire qu'au niveau des entreprises bien établis dans un contexte historique géographique et culturel de la société française.

Partir d'un cadre connu constitue pour l'auteur de cette thèse une difficulté qu'il relève lui-même à chaque étape de son analyse.

Le contexte dont il est question dans cette approche analytique compte énormément. Parce que ce type de question ne peut ne jamais partir de rien. Il y a toujours des événements générateurs qui font que les choses s'organisent d'une certaine manière et que la suite de l'histoire est faite de « causalité cumulatives » (pour reprendre son expression), qui définissent une trajectoire rendant possible des choix à faire et des stratégies à mettre en œuvre. Ces stratégies vont créer des règles rendant possibles à leur tour l'évolution des structures avec la capacité d'apprentissage et d'innovation devenues nécessaires.

Dans le management, l'histoire compte, la culture compte, la géographie compte.

Or parler d'un retour d'expérience c'est partir d'un travail donné, dans une organisation donnée, dans un passé donné, c'est revenir sur les éléments constitutifs d'un contexte sur lequel on veut agir avec le pourquoi et le comment d'agir et pour quelle finalité ? C'est à partir d'un constat simple mais très éloquent (années 60-70) qu'on pourra aborder l'exemple de réalisation des programmes spéciaux et du premier plan quadriennal (BENISSAD, 1979) avec les institutions et organisations créées pour ce faire.

Cependant il faut remplacer ces terrains d'expérience, leur réalisation dans un temps record et l'efficacité des organisations chargées de leur exécution pour les leçons de cette expérience.

Car les chantiers qui viennent d'être ouverts par les pouvoirs publics et particulièrement par le ministère de tutelle quant à la nécessaire contribution de l'Université et des grandes Écoles aux efforts de développement économique à la modernisation des types de gestion administratifs rendant possible la réalisation de ces objectifs.

Ces chantiers ouverts au niveau gouvernemental s'inscrivent dans la mise en œuvre d'un constat programme présidentiel dont la trame essentielle constitue le rappel d'une idée force : L'état est au service du citoyen. Toutes les réformes engagées et tous les chantiers ouverts tendent à la fois de moraliser la vie publique, à prendre en charge les préoccupations des

citoyens par une gestion plus efficace du service public à l'effet de rétablir la confiance de ces derniers.

Mission essentielle de l'Etat, celle-ci a été inscrite sous le titre de réhabilitation mémorielle de l'Etat Algérien grâce aux acquis de la révolution de Novembre.

C'est cette réhabilitation qui rendra nécessaire la mise en perspective du retour d'expérience d'une période de soixante ans pour interroger l'histoire récente et peu connue par les étudiants, des processus de mise en œuvre dans l'édification institutionnelle et organisationnelle de l'Etat Algérien depuis 1962.

Le contexte historique et approche expérimentale

- **Contrainte et évolution de l'Etat-Nation**

L'indépendance de l'Algérie fut proclamée le 05 juillet 1962: cette date n'étant pas fortuite ; il faut rappeler simplement qu'elle se situe en été 1962 marquant ainsi le début d'une nouvelle étape dans la construction de l'Etat.

Cette date coïncide avec une récolte à assurer, une rentrée scolaire à préparer, une réinsertion de déplacés et réfugiés à assurer. Ce que j'ai toujours qualifié du défi des trois R, après avoir appelé à chaque occasion qui m'a été donné d'affirmer que l'Algérie est le seul pays arabe, musulman et africain à avoir fait intrusion dans l'histoire moderne grâce à l'Organisation (d'où l'intérêt d'étudier la théorie des organisations).

Le premier défi, la Récolte –Le secteur agricole moderne détenu par les colons qui avaient quittés le pays. Les ouvriers ayant assurés la récolte se devaient de la mettre à la disposition de l'Etat. La création d'organisation et structure chargées d'en assurer la collecte et la gestion dans un délai très court, fut une prouesse organisationnelle et un engagement moral des ouvriers vis-à-vis de la collectivité et confirmée par le lancement de la compagnie labour semaille.

Le second défi, La Rentrée Scolaire de septembre 1962. Assurer une rentrée scolaire complètement différente en l'espace de deux (02) mois relève du défi en l'absence d'enseignants qui ont quittés le pays. La faiblesse de l'encadrement Algérien doit être connu par nos étudiants car il s'agissait de scolariser tous les enfants algériens à partir de cette rentrée.

Le troisième défi, La réinsertion de 2.500.000 algériens déplacés ou réfugiés dans des conditions de vie décente avec l'objectif de les intégrer progressivement dans le travail donnant lieu à un revenu.

Les actions ayant relevées les défis évoqués ce sont déroulés dans un contexte caractérisé par le chaos imposé par l'OAS (Organisation de l'Armée Secrète) avant et pendant leur départ définitif. Le rétablissement progressif de cette reprise en main opérée par une sagacité et persévérance exemplaire par l'Exécutif provisoire reste méconnue et mériterai d'être étudié.

La création de l'Institut d'Emission et l'émission du Dinars algérien (1963-1964) ont assuré l'indépendance monétaire de l'Etat algérien. La création du système bancaire algérien avec la réforme judiciaire et le code de la fonction publique participaient à l'effort d'édification institutionnelle de l'Etat en 1966 (BENISSAD , 1979) .

La réforme institutionnelle a été pensée de manière à assoir la participation de la population dans la structure politique et administratif de base qu'est la commune (BENISSAD , 1979). C'est ainsi que le nouveau Code Communal fut promulgué le 18 janvier 1967 attribuant à cette dernière de larges prérogatives dans tous les secteurs de la vie économique, sociale, culturelle, éducative, sanitaire et sportive. Le législateur ayant pris conscience de l'impératif organisationnel devant l'immensité de la tâche, des ambitions de prise en charge des besoins immenses d'une population exsangue au sortir de la guerre et de la volonté de développement du pays a misé sur le renforcement dès le départ sur la structure de base qu'était la Commune. L'immensité du territoire et l'absence quasi-totale du personnel d'encadrement et de gestion du pays passait par la réduction du nombre de commune d'une part et de la nécessaire mobilisation de tous les moyens au profit d'une gestion au plus près des besoins des citoyens d'autre part.

Il y a lieu de rappeler ici l'observation de Hubert Michel faite sur cette réalité que ces nouvelles institutions communales « s'intègrent dans une vaste entreprise de reconstruction étatique qui doit découvrir son sens, ses méthodes et ses fins à mesure qu'elles progresse, qu'elle trouve ses limites et qu'elle forme ses hommes ; tout en répondant aux impératifs les plus immédiats ; d'où la difficulté de dégager des solutions qui résolvent tous les problèmes à la fois et qui concilient la rusticité des moyens, l'efficacité nécessaire et la brièveté des délais ». Le rappel établi par l'auteur a l'occasion de son article sur les nouvelles institutions communales algériennes (Revue de l'occident musulman et de la Méditerranée n°5 1968 p 95-108) , sur les trois facteurs essentiels à toute action managériale est signalétique de la connaissance parfaite des autorités publiques algérienne des objectifs à atteindre , de la modicité des moyens à mettre en œuvre, des résultats attendus dans délais très court. OBJECTIF, MOYENS, RESULTATS .Le triptyque du triangle de la performance étant empiriquement posé toutes les actions entreprises vont naturellement s'inscrire dans ce modèle et le retour d'expérience sera consacré comme outil de management public

La mise en œuvre des différents programmes à destination des populations relevait de l'urgence. Ne disposant au départ d'aucune expérience du terrain, il fallait faire preuve à la fois de bon sens, en essayant de s'appuyer sur l'expérience de quelques agents qui avaient déjà travaillé dans les structures locales et acquérir les connaissances nécessaires par la lecture de tout ouvrage ; revue spécialisée ou tout autre document se rapportant à l'exécutions* des programmes arrêtés.

C'est à ce niveau que l'on a compris la nécessité de pouvoir disposer d'une bonne culture générale pour prétendre faire ce qui apparut bien plus tard du management public

La méthode PERT était la plus usitée sans le savoir expressément. Le bon sens l'emportait quant à l'intervention préalablement arrêté pour chaque corps d'état avec la certitude de pouvoir disposer des matériaux nécessaires en quantité et temps demandé.

Les situations de travaux étaient payées régulièrement puisque l'avancement des travaux était constaté et vérifié sur places, à chaque réunion de chantier. Les entreprises pouvant disposer de leur argent ne rencontraient aucune difficulté à assurer le rythme exigé

La nature et l'affectation des constructions confortaient cette gestion au plus près. S'il s'agissait d'une école CEM ou lycée la date de réception provisoire était naturellement fixée à la date de la rentrée scolaire la plus proche. C'est ainsi que dans les années 1970, on réalisait un CEM 800/300 interne en seulement six (06) mois sans que la qualité de l'ouvrage en souffre et ce malgré la contrainte que subissaient toutes les wilayas en matière de ciment de fer rond ou de produits rouge (briques, tuiles).

Les unités de production de ces produits assuraient une relative autonomie grâce à l'implication audacieuse des présidents d'APC qui ont contribué largement à la création d'entreprise communale en vertu des dispositions du code communal qui doit faire nécessairement l'objet d'étude.

L'administration était effectivement au service des citoyens pour et par l'existence de facteurs suivant :

- La simplicité de l'énoncé des missions de chaque intervenant.
- L'engagement de réaliser la ou les missions.
- La clarté des objectifs arrêtés.
- La connaissance des moyens mobilisés.
- Le résultat attendu et évalué.

Chaque action publique faisait l'objet d'écrit participant au récit de témoignages comme outil d'apprentissage. Les choix de terrains, l'élaboration de plan d'urbanisme, la réalisation des VRD se faisait dans une perspective tenant compte de l'extension prévue de la ville ou du village.

La dimension des réseaux publics, l'extension prévue sur un horizon de 20 à 30 ans, les premières stations d'épurations inscrites par nous dans les années 1970 à l'occasion de plan de modernisation urbaine (PMU) que nous avons sollicités pour assurer une cohérence des actions entreprises.

La direction générale de collectivités locales du ministère de l'intérieur ainsi que la direction générale du trésor procédaient à l'évaluation sur place des propositions faites par les organismes publics locaux en présence des autorités locales et au niveau de la wilaya.

La contribution des jeunes cadres ne se limitait pas à prendre en charge les missions qui nous été confiées consistant à assurer le suivi des réalisations des différents programmes d'équipement. Nous avons constaté au fur et à mesure des livraisons des infrastructures éducatives, culturelles, sportives, sanitaires sociales et économiques, qu'il manquait à ces organisations les cadres de maitrises nécessaires au fonctionnement de ces structures, il fallait les former. Les centres de formation administrative furent lancer dès le début de années 70 au même temps que les instituts de l'éducation, les écoles paramédicales ainsi que les centres de formation professionnelle, on consacre du temps à la formation de ces cadres de maîtrise sans que cela n'affecte la réalisation des missions publiques. Bien au contraire, la formation était continue on se formait pour former et répondre à toutes les attentes

Cette perspective managériale explique le lancement du pré-plan de développement local 1967-1969, avec le parachèvement du code de la wilaya. L'édifice institutionnel local avec la aussi de larges prérogatives dévolues aux structures locales que le législateur a toujours considéré comme étant les plus proches des réalités du terrain et de la prise en charge rapide de préoccupations des citoyens.

Le feedback des institutions locales à la mise en œuvre des programmes inscrits permettait à l'Etat d'évaluer les grands retards de certaines régions très pauvres du pays et à envisager une mise à niveau immédiate permettant à ces régions de rattraper tant soit peu, le niveau des autres régions dans une perspective nouvelle d'équilibre régional. Ce sont les programmes spéciaux, décidés au niveau de chaque région ou le gouvernement se réunissait pour définir avec les acteurs locaux les opérations les plus urgentes. De Ouargla au Titteri en passant par Tizi-Ouzou des programmes spéciaux tout aussi ambitieux ont été arrêtés.

Le problème de financement commence à se poser à travers l'élaboration du premier plan quadriennal national avec l'ambition affiché d'assurer un véritable décollage économique. La nationalisation des hydrocarbures venait de parachever la construction institutionnelle et organisationnelle de l'Etat Algérien 10 ans seulement après l'indépendance.

La gestion était à la fois locale et centrale pour les opérations dont la consistance et l'importance stratégique relevaient de l'action gouvernementale.

La gestion des affaires locales fur notre première école et malgré une formation très sérieuse au niveau des grandes écoles et de l'université, nous étions face à des situations inédites pour lesquelles nous devons trouver des solutions idoines.

Tous les agents sont impliqués dans ce mouvement d'apprentissage auquel ils adhéraient. Ils étaient à la disposition d'une cause, les efforts consentis trouvaient un sens.

Le projet fédérateur du développement du pays permettait ainsi à l'Etat naissant de gagner la confiance des citoyens. Nul ne remettait fondamentalement en cause le rôle de l'Etat comme vecteur d'offre de l'ensemble des services publics dans tous les domaines et particulièrement ceux dont les algériens, pour la plupart, ont été privés de l'éducation et la santé (Principe de Gratuité) .

Toute la littérature ainsi que les conditions de mise en œuvre du management public se trouve dans ce constant. Car ce dernier ne saurait en aucun cas se limiter à quelques techniques ou outils investis mais beaucoup plus un ensemble cohérent de démarche, une logique d'interventions, des résultats concrets assurant une continuité entre les finalités politiques, les objectifs connus et ciblés ainsi qu'une évaluation qui explique ce qui a fonctionné ou non et pourquoi. L'approche managériale ne saurait se réduire à des outils mais constitue une logique d'ensemble comprise et intériorisée par tous quel que soit le niveau ou le grade au sein de l'institution ou de l'organisation.

Formulation théorique des principes tirés de l'expérience.

Le principe premier de démarches évoquées reposait sur une posture réceptive des missions ou tâches à accomplir. La question de savoir comment faire ? Comment procéder ? Et qu'est-ce qu'on attend de moi comme acteur ? Chacun disposait de moyens humains, financiers et matériels ou d'un pouvoir délégué pour assurer la combinaison optimale de ces moyens à l'effet d'assurer la réalisation d'un objectif.

Efficient d'apprendre sur le tas car nos responsables nous ont permis de le faire en nous disant tout simplement « **Dabar rasek** : à toi de jouer » . Il fallait mériter cette liberté et développer en nous un sens aigu de responsabilité partagée, d'ailleurs par la quasi-totalité des intervenants tous mobilisés au tour de l'intérêt général.

La gestion collective ou le management en action

Ce qui rendait possible la gestion de l'action publique d'une manière optimale on dira aujourd'hui management, c'est la réunion indispensable des conditions suivantes.

- La conviction et l'intention de participer ensemble à une œuvre d'intérêt général par la réalisation de bien commun.
- La connaissance d'intervenants :
- Les responsables locaux se connaissaient, ayant pour la plupart combattu ensemble pendant la guerre de libération pour une idée commune.
- Le respect qu'il vouait aux responsables fraîchement sortis de grandes écoles ou de l'université était un autre motif d'engagement pour ces derniers à réaliser avec leurs aînés tout ce qui rendait la vie des citoyens plus facile
- Les entrepreneurs locaux ou nationaux disposaient d'une maîtrise remarquable pour tous les corps de métiers.
- La connaissance parfaite des opérations à réaliser depuis la fiche technique jusqu'à son inscription dans le programme planifié.
- Les objectifs, le coût de chaque opération et l'issue d'appel d'offre, identifiée et évaluée préalablement.

- L'évaluation de la réalisation par étape se faisait sur le terrain. Les réunions de chantiers se faisaient régulièrement avec la présence de tous les intervenants.

Cette approche historique à faire développer par nos élèves et étudiants leur permettra sur le plan méthodologique de s'approprier les outils fondamentaux du retour d'expérience, qui représente le récit composé de tous les textes fondateurs des institutions et organisations publiques de l'état algérien indépendant. Méconnaître cet aspect pédagogique c'est risquer de s'amputer de l'élément essentiel à la compréhension de l'action publique objet du management public.

Il ne sera présenté ici que cette action fondatrice expliquant tant soit peu la causalité cumulative, afin de mettre en relation le changement de trajectoire initiale.

Tout organisme administratif est composé donc d'une somme d'éléments humains, matériels et immatériels, dont la combinaison est ordonnée vers une finalité, la production d'un service public. Diverses fonctions participent, à travers des acteurs placés à divers niveaux de responsabilité, à cette production.

Le management se présente comme l'art ou la science qui permet à ces différents acteurs d'inscrire leurs actions dans la dynamique souhaitée par l'ensemble et permette à l'organisme d'avancer de façon efficace vers sa finalité.

Toute action publique se traduit sur le terrain par des résultats visibles, tangibles et qui sont généralement des produits et des services – que cette action soit initiée par la commune, la wilaya ou le ministère, elle porte l'appellation d'opération planifiée cette planification a rendu possible l'identification précise de chaque action ainsi que de l'organisation en charge de sa réalisation – c'est ainsi qu'on peut distinguer les opérations initiées au niveau du plan communal de développement au niveau sectoriel de la wilaya, qui regroupe toutes les opérations qui relèvent de chaque secteur d'activité et enfin les opérations centralisées qui sont du ressort exclusif de ministère.

Cette planification constituant l'élément essentiel de la stratégie comme on va le présenter – elle est la traduction technique de la mise en œuvre d'une vision que l'Etat se fait des buts à atteindre sa vision d'une Algérie dans 20 à 30 ans au moins – elle reposait sur la prospective en tant que science basée sur des éléments objectifs comme les statistiques et autres enquêtes, littérature, compte rendu et surtout les indicateurs socioéconomique – elle repose ensuite sur la place et le rôle de l'Algérie dans son environnement proche et lointain.

Cette démarche permet de partager la même vision en termes de direction, de mobilisation et surtout d'engagement collectif à réaliser cet objectif comme la génération de Novembre l'a fait pour l'indépendance

Cette reformulation de l'expérience réelle permet de maîtriser les actions engagées. On savait la mission qui nous a été confiée et la vision que nous partagions toujours. Chaque avancée était accompagnée de lecture de tout document pouvant nous éclairer sur des choses fondamentales, (auxquelles on ne fait pas attention comme la composition du m³ de béton, le

nombre de m² journaliers à réaliser par le maçon, le prix de chacune des prestations ou sous-détail de prix...)

Chaque spécialité que les entrepreneurs représentent nous éclairer sur le contenu et spécificité de chaque corps d'état.

Ces informations étaient nécessaires lors de l'élaboration de la planification et aussi lors du suivi de réalisation sur le terrain : les réunions de chantier étaient orientées vers les solutions aux problèmes de réalisation qui pouvaient éventuellement apparaître. Ces solutions sont arrêtées sur place et en commun. Elles nécessitent une confiance quasi totale du responsable qui savait à qui déléguer ses prérogatives. On aborde ici un élément essentiel du retour d'expérience et qui vient compléter le triptyque : MISSION – VISION – VALEUR.

Ces informations étaient nécessaires lors de l'élaboration de la planification et aussi lors du suivi de réalisation sur le terrain, les réunions de chantier étaient orientées vers les solutions aux problèmes de réalisation qui pouvaient éventuellement apparaître. Ces solutions sont arrêtées sur place et en commun. Elles nécessitent une confiance quasi totale du responsable qui savait à qui déléguer ses prérogatives. On aborde ici un élément essentiel du retour d'expérience et qui vient compléter le triptyque : MISSION – VISION – VALEUR.

Conclusion

Le principal enseignement de mon retour d'expérience est le constat des dommages causés par l'urgence ou la dictature du court terme. La précipitation dans la prise de décision est à l'origine de plusieurs échecs de l'action publique, qui n'arrive parfois pas à assurer la nécessaire cohérence entre la vision, la stratégie et l'action.

Dominique GENELOT (2017) n'a pas dit autre chose, dans un livre Manager dans la complexité. La gestion constitue pour lui le niveau de mise en œuvre concrète de la stratégie elle-même tributaire de la vision prospective. Cette dernière se dégage de la mission dévolue à l'institution, en effet ce n'est qu'à partir de la connaissance parfaite de la mission qu'on peut dégager les trois (03) étapes nécessaires à sa réalisation.

- **la vision** : reposant elle-même :

- sur le prospective
- sur le leadership

- **La stratégie** : c'est elle qui nous permettra de répondre à la question de savoir comment faire: elle repose sur deux éléments:

- sur la planification
- sur les priorités

La place de la planification est donc stratégique parce qu'elle nous permet de maîtriser les opérations et également le champ temporel de leurs réalisations- comme elle permet de

dégager les priorités que l'on se fixe car cette priorisation aura des incidences directes sur la 3^o phase

- **L'action** : La mise en œuvre concrète qui repose également sur deux éléments

- sur les métiers- quels sont les métiers qui nous seront nécessaires pour la réalisation et la gestions des projets.

- Sur les processus: c'est le niveau de plan pertinent car la connaissance des processus de chaque activité productive est le gage de l'efficacité scolaire .

Bibliographie :

- Dominique GENELOT, (2017). Manager dans (et avec) la complexité Broché . Editions Eyrolles, Paris , France .
- Hubert MICHEL , (1968) . les nouvelles institutions communales algériennes. Revue de l'occident musulman et de la Méditerranée n°5 , p 95-108 .
- Mohamed Elhocine BENISSAD , (1979). Economie du développement de l'Algérie (1962-1978) : Sous-développement et socialisme. Edition Economica, France .
- Robert PICARD ,(2016) . Thèse de doctorat : Pratique et théorie du retour d'expérience en management. Thèse soutenue le 21 septembre 2006.

إشكالية تسيير النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر بين النظري والتطبيق
دراسة حالة المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية لولاية البلدية
"متيجة نظافة"

The problem of household waste management between theory and practice: A case study of METIDJA NADHAF A , Blida Department

مراد دراوسي*¹، حسينة قرواط²

¹ جامعة البلدية 2، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، mouraddraouci@gmail.com

² جامعة البلدية 2، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، guerrouathassina1212@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/01/01 تاريخ القبول: 2023/02/15 تاريخ النشر: 2023/03/19

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى الإلمام بالأطر القانونية والتنظيمية والعملية ذات العلاقة بتسيير النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر، ومعرفة دور أهم الهيآت الفاعلة في تسيير هذا النوع من النفايات، ثم عرض تجربة ولاية البلدية في إنشاء المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية لولاية البلدية "متيجة نظافة". حيث سمح لنا هذا البحث بالوقوف على جملة النقائص والملاحظات التي عرقلت سير هذه الخدمة العمومية، وفي الأخير تقديم بعض الاقتراحات التي نراها تهدف إلى تدارك وتفادي مثل هذه النقائص والملاحظات مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: نفايات، نفايات منزلية وما شابهها، مخطط بلدي لتسيير النفايات المنزلية، مؤسسة عمومية ولائية ذات طابع صناعي وتجاري.

تصنيف JEL: Q، Q5، Q53.

Abstract:

This research aims to familiarize yourself with the legal, regulatory and practical frameworks related to the management of household waste and the like in Algeria, and to know the role of the most important actors in the management of this type of waste, then presenting the experience of the state of Blida in establishing the state public institution of an industrial and commercial nature in charge of collecting and treating household waste For Blida, it is a "cleaning place". So that this research allowed us to identify the total of shortcomings and observations that hindered the functioning of this public service, and finally to present some suggestions that we see aimed at redressing and avoiding such shortcomings and observations in the future.

Keywords: Waste, household waste and the like, a municipal scheme for managing household waste, a state public institution of an industrial and commercial nature.

Jel Classification Codes: Q, Q5, Q53.

• مراد دراوسي، mouraddraouci@gmail.com

I. مقدمة:

تُعدّ النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر من أبرز المشاكل البيئية التي لازالت تُؤثّر دوماً على المنظر العام للطبيعة أو على البيئة المحيطة بنا بشكل عام، وما قد تُسببه هذه النفايات من تشويه للطبيعة التي نعيش فيها وانتشار للأمراض والأوبئة، هذا ما جعل هذه النفايات من المواضيع المهمة من جهة والخطيرة من جهة أخرى، وتكمن هذه الخطورة في زيادة الكثافة السكانية وزيادة الاستهلاك الذي ينتج عنه زيادة كمية النفايات المنزلية وما شابهها، وكذا عدم وجود ثقافة لدى الفرد في المجتمع من ناحية التحسيس بخطورة هذه النفايات على البيئة، ضف إلى ذلك عدم وجود صرامة في تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية لاسيما فيما يتعلق بجانب العقوبات.

وقد نظم المشرع الجزائري تسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها من خلال القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، والذي تضمن بدوره ستة عشر (16) إحالة على التنظيم أي حتى يتم تحديد كفاءات تطبيق هذا القانون يتطلب صدور 16 مرسوم تنفيذي، وكذا القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 03 جويلية 2011 والمتعلق بالبلدية والقانون رقم 12 - 07 المؤرخ في 29 فيفري 2012 والمتعلق بالولاية. وهذا نظراً للأهمية البالغة التي تكمن في إمكانية الاستفادة من هذه النفايات من الناحية البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق إعادة رسكلة النفايات والاستفادة منها في مجالات أخرى، وبالتالي هذا التوجه يُؤدي إلى تحقيق حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

I -1- إشكالية البحث: مما سبق ذكره، فإن الإشكالية المطروحة في هذا البحث، يتم صياغتها على النحو الآتي: فيما

تتمثل إشكالية تسيير النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر بين ما هو نظري وما هو معمول به في الواقع العملي؟.

I -2- تقسيم البحث: للإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة (03) نقاط أساسية، وهي كالآتي:

- الإطار القانوني لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر.
- دور الهيئات المركزية واللامركزية الفاعلة في مجال تسيير النفايات المنزلية وما شابهها.
- دراسة حالة المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية لولاية البلدية "متيجة نظافة".

I -3- أهمية البحث: إن أهمية هذا البحث تتمثل في الإلمام بالأطر القانونية والتنظيمية والعملية المتعلقة بتسيير النفايات

المنزلية وما شابهها، وعرض تجربة ولاية البلدية في إنشاء المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية "متيجة نظافة".

I -4- منهج البحث: بهدف الإلمام بموضوع البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بحيث تم

استخدام المنهج الوصفي في دراسة الجانب النظري وهذا من خلال التطرق للمفاهيم النظرية لعناصر البحث، أما المنهج التحليلي فقد تم استخدامه في دراسة الجانب التطبيقي للبحث.

II. الإطار القانوني لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها في الجزائر: إن مجموعة النصوص القانونية المؤطرة لتسيير

النفايات قد تم تدعيمها من خلال القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بتسيير النفايات المنزلية ومراقبتها وإزالتها، وكذا مجموعة النصوص التنظيمية اللاحقة التي حددت كفاءات تطبيق هذا القانون.

II-1- مفهوم النفايات المنزلية وما شابهها

1-1-1-1-1- تعريف النفايات: لا يوجد هناك تعريف موحد للنفايات، بل هناك تعاريف مختلفة، قد تلتقي في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى، ونذكر منها ما يأتي: (بوسكار، 2016، الصفحات 157 - 158)

• عرفت منظمة الصحة العالمية النفايات على أنها: " بعض الأشياء التي أصبح صاحبها لا يُريدها لعدم أهميتها أو قيمتها ". (كافي، 2013، صفحة 386)

هذا التعريف من الوجهة العلمية غير صحيح، فقد تكون النفايات بالنسبة لصاحبها غير مهمة، وتكون شديدة المنفعة لدى شخص آخر.

• وتُعرّف النفايات بأنها: " الفضلات المتخلفة عن العمليات الصناعية والتعدينية والحرفية والتجارية، وكذلك فضلات المنازل والمستشفيات والنفايات الإشعاعية ". (أمباي، 1998، صفحة 105)

• وعرّفها خبراء البنك الدولي بأنها: " الشيء الذي أصبح ليس له قيمة في الاستعمال، أما إذا أمكن تدوير (رسكلة) هذا الشيء بحيث يمكن استعماله أو استرجاع بعض مكوناته، ففي هذه الحالة لا يُعتبَر نفاية ". (النعاس، عبد الدائم، و عبد الكريم، 2020، صفحة 242)

• ويُعرّفها المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 01 - 19 على أنها: " كل البقايا الناتجة عن عمليات الإنتاج أو التحويل أو الاستعمال وبصفة أعم كل مادة أو منتج وكل منقول يقوم المالك أو الحائز بالتخلص منه أو قصد التخلص منه، أو يُلْزَم بالتخلص منه أو بإزالته ". (الجريدة الرسمية، 2001، صفحة 10)

1-1-2- أنواع النفايات: يُمكن تصنيف النفايات حسب درجة خطورتها إلى قسمين (2): نفايات حميدة ونفايات خطيرة. وحسب مصدرها وطبيعتها إلى: نفايات منزلية، ونفايات زراعية، ونفايات المستشفيات، ونفايات ناجمة عن معالجة مياه الصرف الصحي، ونفايات إشعاعية، ونفايات كهربائية والكترونية. وحسب الحالة التي تكون عليها إلى: نفايات سائلة، وغازية وصلبة. (كافي، 2013، الصفحات 386 - 387) ولقد صنف المشرع الجزائري النفايات من خلال القانون رقم 01 - 19 إلى ثلاثة (3) أصناف تتمثل فيما يأتي: (الجريدة الرسمية، 2001، صفحة 11)

أ- النفايات الخاصة بما فيها النفايات الخاصة الخطرة: إن النفايات الخاصة هي كل النفايات الناتجة عن النشاطات الصناعية والزراعية والعلاجية والخدمات وكل النشاطات الأخرى والتي بفعل طبيعتها ومكونات المواد التي تحتويها لا يُمكن جمعها ونقلها ومعالجتها بنفس الشروط مع النفايات المنزلية وما شابهها والنفايات الهامدة. أما النفايات الخاصة الخطرة فهي كل النفايات الخاصة التي بفعل مكوناتها وخاصة المواد السامة التي تحتويها يُحتمل أن تضر بالصحة العمومية و/أو البيئة.

ب- النفايات المنزلية وما شابهها: هي كل النفايات الناتجة عن النشاطات المنزلية والنفايات المماثلة الناجمة عن النشاطات الصناعية والتجارية والحرفية وغيرها، والتي بفعل طبيعتها ومكوناتها تُشبه النفايات المنزلية.

ج- النفايات الهامدة: هي كل النفايات الناتجة لاسيما عن استغلال المحاجر والمناجم وعن أشغال الهدم والبناء أو الترميم والتي لا يطرأ عليها أي تغيير فيزيائي أو كيميائي أو بيولوجي عند إلقائها في المفارغ والتي لم تُلوّث بمواد خطرة أو بعناصر أخرى تُسبب أضراراً يُحتمل أن تضر بالصحة العمومية و/أو بالبيئة.

1-1-3- مشاكل النفايات: تُمثّل النفايات مشكلة ذات جوانب متعددة: (أمباي، 1998، الصفحات 105 - 106)

• يترتب على النفايات الصلبة سواءً كانت من مصادر صناعية أو تعدينية، أو من مصادر أخرى شغل مساحات كبيرة من الأراضي خاصةً في المدن الكبرى، وعدم إمكانية استخدام هذه المساحات في أي غرض من الأغراض المختلفة لاستخدام الأرض.

- يُؤدى وجود النفايات الصلبة على سطح التربة إلى تلوث الهواء والتربة، وتساعد الروائح الكريهة نظراً لخصائصها الكيميائية والفيزيائية، كما يترتب عليها انتشار الحشرات التي تتكاثر على أنواع كثيرة من هذه النفايات، كما تُعدّ مظهراً من مظاهر عدم النظافة العامة، وإخلالاً بالقيم الجمالية للبيئة أو للوسط الطبيعي.
- يُساعد دفن هذه النفايات في باطن الأرض على تلوث المياه الجوفية، نظراً لأن ثاني أكسيد الكربون المتولد في حُفَر الردم التقني يذوب في المياه الجوفية، ويجعلها مياه حمضية، كما تُؤدى الخصائص السُمّية لبعض هذه النفايات إلى تلوث هذه المياه.
- في الغالب ما يترتب على ترميد النفايات الصلبة ومحاولة إنقاص أحجامها تصاعد بعض الغازات الملوثة للهواء مثل ثاني أكسيد الكبريت وأكاسيد الأزوت، وأول أكسيد الكربون، وبعض المواد السامة إلى جانب انسياب كمية كبيرة من الحرارة، ولا يخفى على أحد الآثار الضارة لمثل هذه الغازات وغيرها على صحة الإنسان والبيئة.
- التكاليف الباهظة لبرنامج التداول والإدارة السليمة للنفايات الصلبة، فضلاً عن الأضرار التي يُمكن أن تحدث أثناء مراحل النقل والمعالجة والتصريف.

4-1-1-1- مبادئ تسيير النفايات ومراقبتها ومعالجتها: تُلخص هذه المبادئ فيما يأتي: (نزار، بدون ذكر السنة، صفحة 7)

- أ- **مبدأ الخفض من المنبع:** يجب أن تتضمن استراتيجية تسيير النفايات الأساليب والطرق الوقائية التي تعمل على تقليل النفايات إلى الحد الأدنى، ولتحقيق هذا الهدف يجب الأخذ بعين الاعتبار إنتاج النفايات وضررها في عملية الإنتاج، وعليه يجب تقليل النفايات من المصدر ويقع جانب كبير من مسؤوليتها على المنتج كما يجب أن تُعطى الأولوية المطلقة قانونياً للوقاية من إنتاج النفايات قبل أي حل آخر كلما كان ذلك ممكناً اقتصادياً.
- ب- **مبدأ تثمين النفايات:** ويكون بإعادة استعمال أو تدوير النفايات بشتى الطرق الممكنة، وبالتالي تثمين النفايات هو الدعامة الثانية للتسيير السليم للنفايات.
- ج- **مبدأ التخلص من النفايات غير القابلة للتثمين:** وهو التخلص السليم بالطرق البيئية الاقتصادية التي تضمن إلى أبعد الحدود الممكنة عدم الإضرار بالإنسان وبيئته.

في حين نصت المادة 02 من القانون رقم 01 - 19 على أن تسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها يتركز على المبادئ الأساسية الآتية: (الجريدة الرسمية، 2001، صفحة 10)

- الوقاية والتقليل من إنتاج وضرر النفايات من المصدر؛
- تنظيم فرز النفايات وجمعها ونقلها ومعالجتها؛
- تثمين النفايات بإعادة استعمالها، أو برسكلتها أو بكل طريقة تمكن من الحصول باستعمال تلك النفايات على مواد قابلة لإعادة الاستعمال أو الحصول على الطاقة؛
- المعالجة البيئية العقلانية للنفايات؛
- إعلام وتحسيس المواطنين بالأخطار الناجمة عن النفايات وآثارها على الصحة والبيئة، وكذلك التدابير المتخذة للوقاية من هذه الأخطار والحد منها أو تعويضها.

وإذا كانت المبادئ الأربعة (4) الأولى لا تعني بشكل مباشر الهيئة المكلفة برفع النفايات المنزلية سواءً كانت البلدية نفسها أو المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تم إنشاؤها لهذا الغرض، بما أنها تدخل ضمن مهام مركز الردم التقني للنفايات المختص إقليمياً، فإن المبدأ الأخير المتعلق بإعلام وتحسيس المواطنين يدخل في صميم مهام الجماعات المحلية، غير أن هذه الأخيرة في الواقع العملي لا تبذل الجهد الكافي للقيام بهذا الدور، ونادراً ما تقوم بنشاطات تهدف إلى إعلام المواطنين حول الخطر الذي يمكن أن يُشكّله غياب اتخاذ الاحتياطات الضرورية فيما يتعلق بالتعامل مع النفايات.

2-III- الوكالة الوطنية للنفايات (AND): الوكالة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالبيئة ويُحدّد مقرها بمدينة الجزائر ويمكن نقل مقرها إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم يُتخذ بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالبيئة، وتخضع الوكالة للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقاتها مع الدولة وتُعدّ تاجرة في علاقاتها مع الغير. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 7)

وتملك الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 - 205 الوسائل المناسبة لمساعدة الجماعات المحلية بهدف وضع سياسة وطنية في مجال تسيير النفايات، (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 283) وتتولى الوكالة مهمة الخدمة العمومية في مجال الإعلام وتعميم التقنيات التي تسعى إلى ترقية نشاطات فرز النفايات وجمعها ونقلها ومعالجتها وتثمينها وإزالتها طبقاً لدفتر شروط يُحدّد بقرار مشترك بين الوزير الوصي والوزير المكلف بالجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8) وتُكَلّف الوكالة في إطار مهامها، بما يأتي: (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

- تقديم المساعدة للجماعات المحلية في ميدان تسيير النفايات؛
- معالجة المعطيات والمعلومات الخاصة بالنفايات وتكوين بنك وطني للمعلومات حول النفايات وتقييمه؛
- المبادرة بإنجاز الدراسات والأبحاث والمشاريع التجريبية وإنجازها أو المشاركة في إنجازها؛
- نشر المعلومات العلمية والتقنية وتوزيعها؛
- المبادرة ببرامج التحسيس والإعلام والمشاركة في تنفيذها.

3-III- المديرية الولائية للبيئة: المديرية الولائية للبيئة هي الجهاز الرئيسي التابع للدولة في مجال مراقبة تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة أو التي تتصل بها، وبهذه الصفة تُكَلّف بما يأتي: (الجريدة الرسمية، 2003، الصفحات 5 - 6)

- تتصور وتُنقذ بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في الدولة والولاية والبلدية، برنامجاً لحماية البيئة في كامل تراب الولاية؛
- تُسَلِّم الرخص والأذن والتأشيرات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما في ميدان البيئة؛
- تقترح كل التدابير الرامية إلى تحسين الترتيب التشريعية والتنظيمية التي لها صلة بحماية البيئة؛
- تتخذ بالاتصال مع الأجهزة الأخرى في الدولة، التدابير الرامية إلى الوقاية من كل أشكال تدهور البيئة ومكافحته، لا سيما التلوث والأضرار، والتصحر، وانجراف التربة والحفاظ على التنوع البيولوجي وتنميته وصيانة الثروات الصيدية، وترقية المساحات الخضراء والنشاط البستاني؛
- تُرقي أعمال الإعلام والتربية والتوعية في مجال البيئة، وتتخذ أو تُكَلّف من يتخذ التدابير الرامية إلى تحسين إطار الحياة وجودتها.

كما تُكَلّف مصلحة البيئة الحضرية والصناعية على مستوى مديرية البيئة لولاية البلدية بما يأتي: (الجريدة الرسمية، 2007، الصفحات 22 - 23)

- متابعة وتقييم الدراسات ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الحضري وترقية نشاطات استرجاع النفايات المنزلية وما شابهها والجامدة وتثمينها.
- أخذ ومتابعة التدابير التي تهدف إلى الوقاية من التلوث والأضرار الصناعية وتنفيذ الأحكام التنظيمية المتعلقة بالمنشآت المصنفة ومراقبة منشآت المعالجة وإزالة التلوث في المجال الصناعي وترقية نشاطات استرجاع النفايات الخاصة.

4-III- الجماعات المحلية (البلدية): تنص المادة 123 من القانون رقم 11 - 10 المتعلق بالبلدية، على أن هذه الأخير: " تسهر بمساهمة المصالح التقنية للدولة على احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما المتعلقين بحفظ الصحة والنظافة العمومية ولاسيما في مجالات... جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها...". (الجريدة الرسمية، 2011، صفحة 17)

ومع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، تضمن البلدية سير المصالح العمومية البلدية التي تهدف إلى تلبية حاجات مواطنيها وإدارة أملاكها، فهي تُحدّث إضافة إلى مصالح الإدارة العامة مصالح عمومية تقنية قصد التكفل على وجه الخصوص بالنفايات المنزلية والفضلات الأخرى. (الجريدة الرسمية، 2011، الصفحات 21 - 22)

وفي نفس السياق، نصت المادة 32 من القانون رقم 01 - 19 السالف الذكر على أنه: " تقع مسؤولية تسيير النفايات المنزلية وما شابهها على عاتق البلدية طبقاً للتشريع الذي يحكم الجماعات المحلية. وتُنظّم البلدية في إقليمها خدمة عمومية غايتها تلبية الحاجات الجماعية لمواطنيها في مجال جمع النفايات المنزلية وما شابهها ونقلها ومعالجتها عند الاقتضاء ".

5-III- المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: يتم إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويجب أن يُغطي هذا المخطط كافة إقليم البلدية وأن يكون مطابقاً للمخطط الولائي للتهيئة ويُصادق عليه الوالي المختص إقليمياً. (الجريدة الرسمية، 2001، صفحة 14)

1-5-III- محاور المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: بغرض ضمان تسيير فعال لمصالحها العمومية التقنية المكلفة بالنفايات المنزلية وما شابهها، فإن البلديات مطالبة بإعداد مخططها لتسيير النفايات وما شابهها، والذي يتمحور حول النقاط الأساسية الآتية: (الجريدة الرسمية، 2001، صفحة 14)

- جرد كميات النفايات المنزلية وما شابهها والنفايات الهامدة المنتجة في إقليم البلدية مع تحديد مكوناتها وخصائصها.
- جرد وتحديد مواقع ومنشآت المعالجة الموجودة في إقليم البلدية.
- الاحتياجات فيما يخص قدرات معالجة النفايات لاسيما المنشآت التي تُلبّي الحاجات المشتركة لبلديتين أو مجموعة من البلديات مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات المتوفرة.
- الأولويات الواجب تحديدها لإنجاز منشآت جديدة.
- الاختيارات المتعلقة بأنظمة جمع النفايات ونقلها وفرزها مع مراعاة الإمكانيات الاقتصادية والمالية الضرورية لوضعها حيز التطبيق.

2-5-III- مراحل إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: من خلال الاطلاع على أحكام القانون رقم 01 - 19 والمرسوم التنفيذي رقم 07 - 205 المؤرخ في 30 جوان 2007 يمكن تلخيص مراحل إعداد هذا المخطط في النقاط الأساسية الآتية:

أ- المبادرة بإعداد مشروع المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: يتم إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتم وفقاً للنموذج الملحق بالمرسوم التنفيذي رقم 07 - 205. (الجريدة الرسمية، 2007، الصفحات 8 - 9) وفي حالة ما إذا كانت المبادرة من طرف بلديتان أو أكثر أو من طرف الوالي المختص إقليمياً بتسيير النفايات المنزلية وما شابهها بصفة مشتركة، يتولى أحد رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعين من طرف نظرائه ضمان إجراءات إعداد هذا المخطط والاطلاع عليه والمصادقة عليه وتنفيذه. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 9)

غير أنه في الواقع العملي، تكلفت مديرية البيئة لولاية البلدة بإعداد المخططات البلدية لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها بالنسبة لمجموع بلديات الولاية، قبل إنشاء المؤسسة الولائية المكلفة بتسيير هذا المرفق العام (رفع النفايات) في بداية سنة 2016، وهذا يُعدّ مخالفاً للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها والسارية المفعول وخاصةً القانون رقم 01 - 19 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 07 - 205 المحدد لكيفيات وإجراءات إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها ونشره ومراجعته.

كما لاحظ مجلس المحاسبة عند إعداده لتقريره لسنة 2019 أن مؤسسة "متيجة نظافة" قد أعدت مخططها الخاص بما دون الإشارة إلى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 205، وكذا عدم مطابقتها للنموذج المرفق بهذا المرسوم، وتطرق هذا المخطط إلى الطبيعة القانونية للمؤسسة ومجال تدخلها ووسائلها المادية والبشرية وطريقة جمع النفايات ونقلها، وبعض البيانات المالية المتعلقة بنشاطاتها وبعض الأرقام حول جمع النفايات.

ب- إعلام المواطنين بمشروع المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: بمجرد إعداد مشروع هذا المخطط، يتم تعليقه في مقر البلدية لمدة شهر واحد (1) ويُوضَّح تحت تصرف المواطنين للاطلاع عليه وإبداء الرأي فيه. ويتعين على البلدية أن تضع تحت تصرف المواطنين سجلاً مرقماً ومؤشراً عليه لتسجيل الآراء المحتملة. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

ج- إمكانية الاستعانة بخدمات الوكالة الوطنية للنفايات في إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها والمصادقة عليه وتنفيذه: يمكن الاستعانة بخدمات الوكالة الوطنية للنفايات (الجريدة الرسمية، 2002، الصفحات 7 - 10) في إعداد هذا المخطط والمصادقة عليه وتنفيذه، ويجب أن يكون تدخل هذه الوكالة على أساس اتفاقية (convention) مع رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

د- تبليغ المصالح الولائية المعنية بمشروع المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها لدراسته وإبداء الرأي فيه: عند نهاية مدة شهر واحد (1) من تعليق مشروع المخطط في مقر البلدية وبعد الأخذ بآراء المواطنين، يُرسَل مشروع المخطط إلى المصالح الولائية المهنية لدراسته وإبداء الرأي فيه. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

هـ- دراسة مشروع المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها والمصادقة عليه: بعد الأخذ بآراء المصالح الولائية المختصة، تتم دراسة مشروع المخطط من خلال مداوات المجلس الشعبي البلدي، ثم المصادقة عليه بقرار من الوالي المختص إقليمياً، وذلك في إطار تطبيق أحكام المادة 31 من القانون رقم 01 - 19. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

و- إعلام المواطنين بقرار المصادقة عن طريق الصحافة: يتم إعلام المواطنين بقرار المصادقة على المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها عن طريق الصحافة. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

ولكن في الواقع العملي، حتى وإن قامت مصالح البلدية بالإشهار عن قرار المصادقة على المخطط، فإن أغلب المواطنين على مستوى البلدية ليسوا على دراية وعلم بهذا المخطط.

ز- مراجعة المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: تتم مراجعة المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها بعد المصادقة عليه بمبادرة من رئيس المجلس الشعبي البلدي في أجل أقصاه عشر (10) سنوات وفقاً للأشكال التي أُعدت بها، كما يمكن مراجعته كلما اقتضت الضرورة ذلك بناءً على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي. (الجريدة الرسمية، 2007، صفحة 8)

ولكن في الواقع العملي، لم يعرف إجراء مراجعة المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها أي تطبيق في جميع بلديات ولاية البليلة، والتي فاقت مدة مخططاتها العشر (10) سنوات.

IV. دراسة حالة المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بمعالجة النفايات

المنزلية لولاية البليلة "متيجة نظافة": هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتمثل مهمتها في تسيير النفايات المنزلية وما شابهها، حيث يُعطي مجال تدخلها كل بلديات ولاية البليلة، وبالإضافة إلى ذلك فهي تُوفّر خدمات تعاقدية لفائدة المستشفيات والمراكز الجامعية والشركات العمومية والخاصة، وتقوم هذه المؤسسة بتقديم خدمة عمومية وفق دفتر شروط مُجَدّد حقوقها والتزاماتها تجاه الولاية والبلديات. (مراد، 2022، الصفحات 378 - 380)

1-1-VI- مجلات تدخل المؤسسة العمومية الولائية: مع مراعاة الأحكام القانونية المطبقة في هذا المجال، يُمكن للولاية أن تُنشئاً قصد تلبية الحاجات الجماعية لمواطنيها بموجب مداولة المجلس الشعبي الولائي مصالح عمومية ولائحة للتكفل على وجه الخصوص بما يأتي: (الجريدة الرسمية، 2012، صفحة 21)

- الطرق والشبكات المختلفة.
- مساعدة ورعاية الطفولة والأشخاص المسنين أو الذين يعانون من إعاقة أو أمراض مزمنة.
- النقل العمومي، والمساحات الخضراء.
- النظافة والصحة العمومية ومراقبة الجودة.
- الصناعات التقليدية والحرف، ويُكَيَّف عدد هذه المصالح العمومية وحجمها حسب إمكانيات كل ولاية ووسائلها واحتياجاتها.

2- VI- مهام المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية لولاية البلدة "نتيجة نظافة" (EPIC- GCET): تم إحداث هذه المؤسسة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 جانفي 2016 ما بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية ووزارة الموارد المائية والبيئة، وهذا بناءً على المداولة رقم 2015/18 المؤرخة في 26 أكتوبر 2015 والمتخذة من طرف المجلس الشعبي لولاية البلدة. وتم إنشاء هذه المؤسسة في إطار تطبيق الأحكام المتعلقة بكل من القانون رقم 01 - 19 وكذا القانون رقم 03 - 10 (الجريدة الرسمية، 2003، الصفحات 6 - 22) اللذين يسيان للتوفيق بين تنمية اجتماعية وتنمية اقتصادية مع مراعاة الجوانب البيئية، أي إدراج البعد البيئي لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة. ولكن في الواقع العملي، يبدو أن إنشاء المؤسسة العمومية "نتيجة نظافة" التي أُسِّدَتْ لها تسيير المصلحة العمومية لجمع النفايات المنزلية قد تميز بالتسرع، ولم يكن موضوع دراسة قبلية تُبرِّرُ إنشاءها، مما يؤدي إلى إدخال تعديلات من أجل تسيير فعال وصارم لهذه المصلحة العمومية المهمة.

وتتولى هذه المؤسسة مهامها في حدود اختصاصاتها بالتنسيق مع المصالح المعنية وفي إطار القوانين والتنظيمات السارية والمعمول بها، وبهذه الصفة، تُكَلَّفُ لاسيما بما يأتي: (وزارة الداخلية والجماعات المحلية، 2016)

- القيام بعمليات تنظيف وجمع النفايات المنزلية ونقلها إلى المفرغات العمومية ومراكز الردم التقني.
- تطهير المفرغات الصحية للعمارات، والقضاء على الحشرات ونواقل الأمراض المتنقلة.
- تطهير الأودية والفضاءات المحيطة بها، وكس الطرقات العمومية وتنظيفها.
- ضمان نظافة الأماكن العمومية المستقبلية للجمهور.
- تنظيف شبكة التطهير وقنوات صرف المياه المستعملة.
- استعمال وتطوير تقنيات الفرز النوعي للنفايات المنزلية بهدف تثمينها وتقليص كمية النفايات الموجهة للردم، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتثمين مؤهلات المؤسسة.
- القيام بإنجاز وتفعيل، عند الضرورة نقاط تقليص العبء في إطار المناطق الوسطية التي من شأنها تقليص مسار نقل النفايات إلى مراكز الردم التقني، وزيادة عدد دوريات الشاحنات وكذا المحافظة على العتاد، والعمل على إعداد ووضع أنظمة لمراقبة النفايات والتحكم بها والحد منها.
- العمل على إنشاء بنك معلوماتي للبيانات الإلكترونية لجميع المعلومات المتعلقة بالنفايات على مستوى المؤسسة لتسهيل عمليتي المتابعة والتخطيط.
- مراقبة جميع مراحل التعامل مع النفايات لتجنب وتقليل التلوث والمخاطر الصحية.

- توعية المواطن بضرورة فرز النفايات أثناء التخلص منها بهدف إعادة استخدامها أو رسكلتها أو تسميدها، وإعداد برامج تحسيسية لترقية التربية البيئية والمحافظة على نظافة المحيط.
 - إعداد وتنفيذ متكامل لتسيير النفايات المنزلية وفق المعايير الدولية، وتكييفه حسب المخطط التوجيهي لتسيير النفايات لولاية البلدية.
 - إنشاء منشآت متطورة لتعزيز المحافظة على الموارد وتطبيق التدرج الهرمي للنفايات مما سينعكس إيجابياً على البيئة والمجتمع.
 - تسيير الموارد البشرية والمادية الموجودة تحت تصرفها وتلك المحتمل وضعها تحت تصرف المؤسسة.
 - اقتناء الممتلكات والعقارات وكذا الحقوق غير المنقولة لحسابها الخاص.
 - تسيير حظائر العتاد الموضوعة تحت تصرفها من طرف البلديات وكذا العتاد الذي تم اقتناؤه.
 - التكفل بكل العمليات المرتبطة بموضوعها أو التي يمكن أن تُساهم في نظافة المحيط.
- ولكن في الواقع العملي، وخلافاً لأحكام المادة 11 من المرسوم رقم 83 - 200 وأحكام المادة 9 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 جانفي 2016، فإن تشكيلة مجلس الإدارة والتسيير للمؤسسة تشمل أعضاء غير مذكورين في المرسوم، وهم مدير المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بتسيير مراكز الردم التقني للنفايات ورئيسا مجلسين شعبيين بلديين، في حين أن مدير المؤسسة نفسها والعون المحاسب غير مذكورين في تشكيلة مجلس الإدارة والتسيير.
- 3- VI - تقييم أسلوب تسيير النفايات المنزلية وما شابهها من حيث التكلفة ونوعية الخدمة:** ترتبط المؤسسة العمومية "متيحة نظافة" مع زبائنها (25 بلدية) بموجب اتفاقيات سنوية أو ما يُعرف بعقد البرنامج (contrat de programme)، وذلك وفقاً لأحكام المادة 44 من القانون رقم 88 - 01، والمادة 34 من المرسوم الرئاسي رقم 15 - 247 المتعلق بالصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، بحيث تُسيّر المؤسسة هذه العلاقة بدفاتر شروط تُحدّد حقوقها والتزاماتها تجاه المتعاقدين معها. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 293) (الجريدة الرسمية، 1988، صفحة 37) (الجريدة الرسمية، 2015، صفحة 10)
- 1- 3- VI - تقييم أسلوب تسيير النفايات المنزلية وما شابهها من حيث التكلفة:** يتم تحديد سعر الخدمة من قبل مجلس الإدارة والتسيير للمؤسسة، حيث أن السعر الحالي هو 5.967 دج للطن الواحد بالنسبة لجميع البلديات. وإن تحديد السعر من طرف مجلس الإدارة والتسيير للمؤسسة يُعتبّر مخالفاً لأحكام المادة 24 من المرسوم رقم 83 - 200، والتي تنص على أنه: "يُحدّد المجلس الشعبي الولائي أو المجالس الشعبية الولائية و/أو المجالس الشعبية البلدية المعنية أسعار الخدمات التي تُقدمها المؤسسة وذلك في إطار التشريع الجاري به العمل وحسب الإجراءات التي يُقرّها". وبالمقابل، يُعتبّر السعر المحدد من طرف مجلس الإدارة والتسيير للمؤسسة مرتفعاً في تقدير بلديات ولاية البلدية، باعتبار أن حوالي 60% من عتاد المؤسسة (المتحرك والثابت) هو نتيجة نقل عتاد ملكية البلديات.
- وإن عدم اعتماد محاسبة تحليلية للتكاليف على مستوى بلديات ولاية البلدية لم يسمح بتحديد التكلفة النهائية لتسيير النفايات المنزلية بدقة (تكلفة الطن الواحد) والتي تُعتبّر كمؤشر للتقييم، مما أدى إلى اعتماد معيار مرجعي للتكلفة بناءً على عدة عناصر، وإن كانت غير شاملة ولكنها تسمح على الأقل بالإحاطة بالأنشطة المتعلقة بتسيير النفايات المنزلية، ونذكر منها ما يأتي: (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 288)
- الراتب الإجمالي السنوي الخام للأعوان المكلفين بعملية جمع النفايات المنزلية (السائقون، أعوان النظافة والنقاوة العمومية، رؤساء الحظائر، رؤساء الفرق وغيرهم).

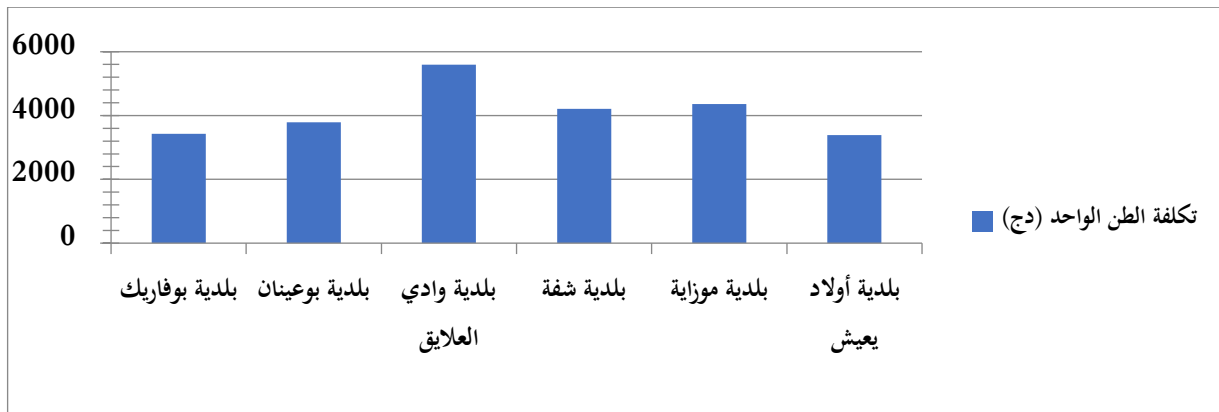
- قيمة الآليات، يتم حسابها على أساس سعر شراء الآلة مقسوماً على فترة اهتلاك مدتها عشر (10) سنوات، أي وفقاً لطريقة الإهلاك الخطي المتساوي.
- قيمة الحاويات المعدنية والبلاستيكية يتم حسابها على أساس قيمة شراء الحاوية مقسومة على فترة اهتلاك تبلغ ثلاثة (3) سنوات.
- مصاريف التسيير المتعلقة بالوقود ومواد التشحيم والتأمين وقطع الغيار.
- تكاليف أخرى، بما في ذلك شراء المعدات والأدوات الصغيرة (مكائن، ملابس، أكياس بلاستيكية،... إلخ). ويُوضَّح كل من الجدول والشكل الآتيين تكلفة النفايات المنزلية وما شابهها لبعض بلديات ولايات البلدية لسنة 2015.

الجدول رقم (01): تكلفة النفايات المنزلية وما شابهها لبعض بلديات ولايات البلدية لسنة 2015.

التعيين	بلدية بوفاريك	بلدية بوعينان	بلدية وادي العلايق	بلدية شفة	بلدية موزاية	بلدية أولاد يعيش
مجموع التكاليف (دج)	74.661.542,62	25.835.352,78	29.291.139,86	37.658.124,53	43.359.193,95	70.142.875,73
كمية النفايات (طن)	21.785,59	6.819,39	5.238,82	8.943	9.949,30	20.733
تكلفة الطن الواحد (دج)	3.427,11	3.788,61	5.591,17	4.210,91	4.358,01	3.383,15

المصدر: (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 288)

الشكل رقم (01): تكلفة النفايات المنزلية وما شابهها لبعض بلديات ولايات البلدية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01).

إن متوسط تكلفة الطن الواحد من النفايات المنزلية وما شابهها لسنة 2015 للبلديات المذكورة في الجدول أعلاه، قد تراوح ما بين 3.400 دج و 5.600 دج للطن الواحد. في حين تم تحديد السعر المطبق من طرف المؤسسة العمومية "متيجة نظافة" المكلفة بهذه الخدمة في سنة 2016 بمبلغ 5.100 دج، لتتم مراجعته بالزيادة في حدود 6.000 دج، وتجر الإشارة إلى أن هذا السعر يشمل نفقات الردم التقني للنفايات التي تقع على عاتق المؤسسة.

2-3-VI- تقييم أسلوب تسيير النفايات المنزلية وما شابهها من حيث نوعية الخدمة: يُعرّف تسيير النفايات بأنه: "كل العمليات المتعلقة بجمع النفايات وفرزها ونقلها وتخزينها وتأمينها وإزالتها بما في ذلك مراقبة هذه العمليات".
ويُعتبر تسيير النفايات المنزلية وما شابهها أحد الخدمات العمومية المنوطة بالبلديات، إذ يُمكنها حسب احتياجاتها وإمكانياتها البشرية والمالية أن تُسيّر هذه الخدمة مباشرة عن طريق الاستغلال المباشر، أو إنشاء مؤسسة عمومية بلدية، أو عن طريق الامتياز أو التفويض.

ويمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يُنشئ مؤسسات عمومية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي قصد تسيير المصالح العمومية. كما يمكن أن تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حسب الهدف المرجو منها، وتُحدّد المؤسسات العمومية الولائية بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي طبقاً لأحكام المادة 54 من قانون الولاية. (الجريدة الرسمية، 2012، صفحة 22)

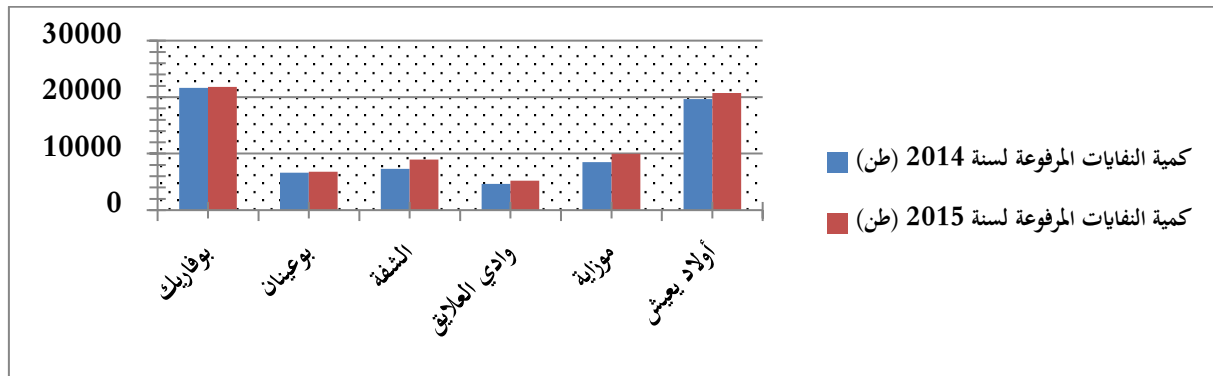
وفي غياب أي معايير لتقييم نوعية الخدمات المقدمة، فإن تطور كمية النفايات المرفوعة يمكن أن يُمثّل في حد ذاته معيار ذي دلالة، وعلى هذا الأساس فالكميات المرفوعة في البلديات ذات الكثافة السكانية التي تزيد عن 50.000 نسمة كبلدية بوفاريك قد تجاوزت 21.000 طن في سنتي 2014 و2015. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 291) ويُوضّح كل من الجدول والشكل الآتيين كمية النفايات المرفوعة لبعض بلديات ولايات البلدية لسنتي 2014 و2015.

الجدول رقم (02): كمية النفايات المرفوعة لبعض بلديات ولايات البلدية لسنتي 2014 و2015.

البلدية	عدد السكان	كمية النفايات المرفوعة (طن)		الكمية/عدد السكان (%)	
		2015	2014	2015	2014
بوفاريك	82.000	21.640,35	21.785,59	0,26	0,26
بوعينان	39.000	6.650,31	6.819,22	0,17	0,17
الشفة	42.000	7.287,00	8.943,00	0,17	0,21
وادي العلايق	48.000	4.640,00	5.238,00	0,09	0,10
موزاية	65.000	8.487,83	9.949,30	0,13	0,15
أولاد يعيش	131.000	19.642,00	20.733,00	0,14	0,16

المصدر: (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 291)

الشكل رقم (02): كمية النفايات المرفوعة لبعض بلديات ولايات البلدية لسنتي 2014 و2015.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (02).

تبيّن البيانات الواردة في الجدول أعلاه تفاوتاً في كمية النفايات المنزلية المرفوعة من بلدية لأخرى، والذي يُمكن تفسيره بعدم احترام أو غياب المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها، ووجود مفرغات عشوائية، والاستعمال غير العقلاني للموارد البشرية والمادية. وفي جميع الحالات لا تتجاوز الكميات المرفوعة يومياً بالنسبة لكل مواطن المعدل الوطني المقدر من طرف الوكالة الوطنية للنفايات بـ 0,8 كغ/شخص/يوم.

وإن إرتفاع كميات النفايات التي يتم جمعها من طرف المؤسسة ابتداءً من السداسي الثاني لسنة 2016، بالإضافة إلى نمط التنظيم المعتمد (استقرار مواعيد مرور الشاحنات، الاختفاء التدريجي للمفرغات العشوائية، اعتماد منظومة الفرز الأولي للنفايات على مستوى بعض الأحياء)، يدل على نوع من التحسن في تسيير هذا المرفق العمومي، مقارنة مع التسيير المباشر من طرف البلديات والذي كان سائداً قبل سنة 2016، وهذا راجع للطابع التخصصي للمؤسسة وتوفر الوسائل المادية والبشرية، كما أن تحسن أجور أعوان النظافة وعملهم في ظروف ملائمة نوعاً ما، بالمقارنة بالظروف السابقة، كان له أثر إيجابي على أداء المرفق. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 293)

وإضافة إلى العتاد الموروث من البلديات، قامت المؤسسة بشراء تجهيزات جديدة (صناديق معدنية وصناديق بلاستيكية وشاحنات وآلات أخرى) لتعزيز الخدمة بالأحياء ذات الكثافة السكانية العالية، مما كان له تأثير إيجابي على تحسين الخدمة المقدمة. فضلاً عن ذلك، تستخدم المؤسسة أسلوباً حديثاً في عملية تسيير جمع ونقل النفايات المنزلية وما شابهها، بما في ذلك توفير دورات تكوينية لأعوامها، وتنظيم حملات التوعية العامة حول أهمية فرز النفايات قبل نقلها ووضع رقم أخضر تحت تصرف المواطنين، بالإضافة إلى وجود مخطط موحد لجميع البلديات. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 293)

وزيادةً إلى ذلك، نظمت المؤسسة خلال سنة 2017 عملية توعية تهدف إلى الحفاظ على البيئة، من خلال تنظيم أيام تحسيسية ومعارض في الأماكن العامة، وتدخلات من خلال وسائل الإعلام، وتوزيع منشورات وتعليق إعلانات توعوية، وبث ومضات على لوحات إعلانات وتنظيم أنشطة على مستوى المؤسسات التعليمية. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 293) وأنشأت المؤسسة فرعاً للتوعية والتحسيس وكذلك مكلفاً بالإعلام والاتصال، كما تم وضع موقع رسمي للتواصل الاجتماعي "فايس بوك" "متيجة نظافة" "Mitidja Nadhafa"، ووضع رقم مفتوح: 0671.41.00.00 لاستقبال الشكاوى والتكفل بانشغالات المواطنين.

ومنذ إنشاء المؤسسة "متيجة نظافة" إزدادت كمية النفايات التي تم جمعها بشكل مُطرد بفضل عدد الدورات التي تقوم بها شاحنات المؤسسة، زيادة على ضمان الخدمة أثناء عطل نهاية الأسبوع والأعياد الرسمية، الأمر الذي لم تكن تُوفّره بلديات الولاية من قبل. كما تم إدراج كل المناطق المعزولة والمزارع في مخطط رفع النفايات المنزلية تبعاً لبرنامج مرور الشاحنات المحدد مسبقاً وتم الإشهار عنه لدى السكان.

ولكن في الواقع العملي، لاحظ مجلس المحاسبة أن مواقع سكنية عديدة في المناطق المحيطة بالبلديات لا تُعطىها المؤسسة بما فيه الكفاية، مما يؤدي إلى الإضرار بالبيئة من خلال بعض السلوكات الضارة لبعض سكان هذه المناطق، وفي الواقع يُشكّل حرق النفايات المنزلية في أمكنة رميها وتلوث المجاري المائية تهديداً خطيراً على صحة المواطن وعلى الحيوانات والنباتات بشكل عام. (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 294)

ويجب أن تتضمن الخدمة العمومية المتمثلة في تسيير النفايات المنزلية وما شابهها وضع نظام لفرز هذه النفايات بغرض تثمينها، وهذا ما تضمنته أحكام المطلة الأولى من المادة 34 من القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001. وهو ما عكفت عليه الإستراتيجية الوطنية منذ صدور القانون رقم 01 - 19، الذي يسمح بتخطيط وجمع ومعالجة النفايات في مرحلتها الأولى، وفرز وتثمين النفايات المنزلية في المرحلة الثانية، حفاظاً على البيئة مع الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية الذي يسمح بخلق الثروة ومناصب عمل وتقليص فاتورة استيراد المواد الأولية وضمان التموين الدائم بالمواد الأولية، وعليه فإن التثمين البيئي والاقتصادي يتلخص في الانتقال من وضعية "النفاية" إلى وضعية "المادة الأولية"، إلا أن الامكانيات الحالية للولاية لا تسمح لها بالقيام بعملية التثمين. (وزارة الداخلية والجماعات المحلية، 2016، صفحة 77)

ولكن في الواقع العملي، مكنت عملية مراقبة تسيير النفايات المنزلية على مستوى بلديات ولاية البلدية من ملاحظة عدم الامتثال لأحكام المادة 34 من القانون رقم 01 - 19، فيما يتعلق بوضع نظام لفرز النفايات المنزلية وما شابهها بغرض تجميعها، وباستثناء عدد محدود من الأحياء على مستوى مدينة البلدية التي تم اختيارها من قبل المؤسسة كمواقع تجريبية للفرز، ولم يتم وضع أي نظام من هذا القبيل في بلديات الولاية، حيث لا تزال الطريقة التقليدية مهينةً لجمع ونقل النفايات المنزلية المتمثلة في استخدام صناديق ذات أحجام مختلفة لجمع النفايات قبل نقلها بواسطة شاحنات من البلديات إلى المفرغات العمومية أو مراكز الردم التقني للنفايات.

V. الخاتمة:

إن مشكلة تسيير النفايات المنزلية وما شابهها قد حُظيت باهتمام المشرع الجزائري، وذلك بسبب مجموعة النصوص القانونية والتنظيمية التي تُؤطر هذه العملية. ومن خلال مجموعة هذه النصوص تم تحديد صلاحيات واختصاصات البلدية في مجال جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها، وبالتالي سهر البلدية على تقديم هذه الخدمة العمومية بهدف تلبية الحاجات الجماعية لمواطنيها في مجال جمع النفايات المنزلية وما شابهها ونقلها ومعالجتها عند الاقتضاء.

وإن تحديد دور كل الهيئات المركزية واللامركزية الفاعلة في مجال تسيير النفايات المنزلية وما شابهها يُعدّ غير كافياً، بل يجب إشراك كل الجمعيات والمنظمات المتخصصة في تسيير النفايات دون أن ننسى المجتمع المدني في هذه العملية، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار أهمية ودور ومدى تأثير كل الفاعلين في هذا المجال.

وباعتبار أن تسيير النفايات المنزلية وما شابهها أحد الخدمات العمومية المنوطة بالبلديات، إذ يمكنها حسب احتياجاتها وإمكاناتها البشرية والمالية أن تُسيّر هذه الخدمة مباشرة عن طريق الاستغلال المباشر، أو عن طريق إنشاء مؤسسة عمومية بلدية، أو عن طريق الامتياز أو التفويض.

ومن خلال هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات يمكن أن نُوجزها فيما يأتي:

1-1-V- النتائج:

- لا تقع مسؤولية تسيير النفايات المنزلية وما شابهها على عاتق هيئات الدولة فقط، بل تتطلب تظافر كل الجهود بما في ذلك الجمعيات التي تنشط في هذا المجال وكذا المجتمع المدني، هذا كله يُساهم في التسيير الجيد والفعال لهذا النوع من النفايات.
- إن الفرد يلعب دوراً هاماً في مجال تسيير النفايات باعتباره مصدر التلوث البيئي، وفي هذا الصدد نجد أن المشرع الجزائري قد ألزمه بصفته مُنتج أو حائز للنفايات بعدة واجبات تتعلق بحماية البيئة، وهي محددة في أحكام المواد 6، 8، 15، 17 و21 من القانون 01 - 19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.
- لم يتم وضع نظام لفرز النفايات المنزلية وما شابهها بغرض تجميعها، باستثناء عدد محدود من الأحياء على مستوى مدينة البلدية التي تم اختيارها من قبل المؤسسة كمواقع تجريبية للفرز، وبالتالي لا تزال الطريقة التقليدية مهينةً لجمع ونقل النفايات المنزلية المتمثلة في استخدام صناديق ذات أحجام مختلفة لجمع النفايات قبل نقلها بواسطة شاحنات من البلديات إلى المفرغات العمومية أو مراكز الردم التقني للنفايات. غير أن تجسيد مشروع الفرز الانتقائي يتطلب إمكانيات مادية لا يُمكن للمؤسسة التكفل بها في الوقت الحالي.

2-V- الاقتراحات:

- ضرورة تكييف وتحيين المنظومة القانونية والتنظيمية لعملية تسيير النفايات المنزلية وما شابهها ومواكبتها للوضع الراهن الذي يرمي إلى توجه عصري في التسيير.

- ضرورة تحين ووضع حيز التنفيذ آليات التخطيط لاسيما: المخططات التوجيهية لتسيير النفايات وكذا البنك المعلوماتي للنفايات التي من شأنها أن تُشكّل وسائل لا يمكن الاستغناء عنها في التسيير العقلاني للنفايات.
- إعداد وتنفيذ متكامل لتسيير النفايات المنزلية وفق المعايير الدولية، وتكييفه حسب المخطط التوجيهي لسير النفايات لولاية البلدة.
- ضرورة إعداد برامج تحسيسية لترقية التربية البيئية والمحافظة على نظافة المحيط وإلزامية الفرز الأولي لمختلف أنواع النفايات، وذلك بالتنسيق مع الفاعلين المحليين والجمعيات ولجان الأحياء من خلال الأبواب المفتوحة، ومختلف وسائل الإعلام، وكذا مختلف أطوار المؤسسات التعليمية، ومراكز ومعاهد التكوين والتعليم المهنيين، والجامعات، والأسواق والأماكن والساحات العمومية، ولا ننسى حتى دور المساجد في ذلك.
- ضرورة إشراك الجمعيات الولائية الناشطة في مجال حماية البيئة في تحقيق أهداف هذه المؤسسات العمومية الولائية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التوعوية والتربية البيئية، وبالتالي تُصبِح هذه الجمعيات وسيلة فعالة لمساعدة هذه المؤسسات في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها، أي إدراج المواطن كعنصر أساسي لإنجاح هذه العملية، وذلك باعتبار أن هذه الجمعيات تستفيد سنوياً من إعانات مالية معتبرة من طرف ميزانية البلدية، والميزانية اللامركزية للولاية وكذا من طرف الميزانية الملحقة للصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب وتطوير الممارسات الرياضية.
- ضرورة غرس ثقافة تدوير النفايات لدى المواطن من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وتوعيته وتحسيسه لإعادة رسكلة النفايات المنزلية وما شابهها عوض التخلص منها عشوائياً.
- ضرورة توسيع عملية التثمين إلى مواد أخرى كالخشب والورق والبلاستيك والنفايات الالكترونية قصد مضاعفة الشعب المتخصصة في الاسترجاع والرسكلة.
- ضرورة توفير تقنيات متطورة وحديثة لدى المؤسسة المكلفة بتسيير مراكز الردم التقني للنفايات المنزلية، بغرض الاستفادة من النفايات القابلة للاسترجاع في مجال الصناعة الاسترجاعية، ووجوب حرص وتشجيع السلطات المحلية على إنشاء مؤسسات شبانية مصغرة في مجال معالجة واسترجاع مختلف النفايات، وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم وترقية استثمارات الشباب، وبذلك تتمكن المؤسسات العاملة في مجال الصناعة الاسترجاعية من استغلال الجزء القابل للاسترجاع نتيجة عملية معالجة النفايات وفرزها، والمتمثلة أساساً في البلاستيك، الورق، الألمنيوم، الزجاج، الحديد وغيرها، أما النفايات غير القابلة للاسترجاع والخطرة على البيئة فيتم التخلص منها نهائياً.

VI. المراجع:

1-IV- المؤلفات:

- 1- أمباي، محمد علي سيد، (1998)، الاقتصاد والبيئة (مدخل بيئي)، مصر، المكتبة الأكاديمية.
- 2- كافي، مصطفى يوسف، (2013)، اقتصاديات البيئة والعمولة، سوريا، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

2-IV-

الأطروحات:

- 3- ربيعة، بوسكار، (2016)، مشكلة البيئة في الجزائر من منظور اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 4- مراد، دراوسي، (2022)، دور نفقات الدولة للتجهيز في تحقيق التنمية المحلية المستدامة - دراسة حالة البرامج القطاعية غير الممركزة لولاية البليدة - نموذجاً خلال الفترة (2001 - 2019)، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
-: IV-3- المقالات:
- 5- النعاس، صديقي وهاجر، عبد الدائم ونادية، عبد الكريم، (2020)، واقع تسيير النفايات في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، ص ص 240 - 257.
-: IV-4- المداخلات:
- 6- نزار، عبدلي، (بدون تاريخ)، آليات تسيير النفايات المنزلية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص ص 1 - 18.
-: IV-5- التقارير:
- 7- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، (2016)، لقاء الحكومة - الولاة، الاقتصاد المحلي عامل مشجع للتنمية الوطنية، قصر الأمم - نادي الصنوبر، الجزائر، يومي 12 و 13 نوفمبر 2016.
- 8- مجلس المحاسبة، (2019)، التقرير السنوي 2019، الجريدة الرسمية، العدد 75، تاريخ الصدور: 4 ديسمبر 2019.
-: IV-6- القوانين والتنظيمات:
- 9- الجريدة الرسمية، (1988)، قانون رقم 88 - 01 مؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، العدد 2، تاريخ الصدور: 13 جانفي 1988.
- 10- الجريدة الرسمية، (2001)، قانون رقم 01 - 19 مؤرخ في 12 ديسمبر 2001، يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، العدد 77، تاريخ الصدور: 15 ديسمبر 2001.
- 11- الجريدة الرسمية، (2003)، قانون رقم 03 - 10 مؤرخ في 19 جويلية 2003، مُعدّل ومُتمّم، يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، العدد 43، تاريخ الصدور: 20 جويلية 2003.
- 12- الجريدة الرسمية، (2011)، قانون رقم 11 - 10 مؤرخ في 22 جوان 2011، مُعدّل ومُتمّم، يتعلق بالبلدية، العدد 37، تاريخ الصدور: 3 جويلية 2011.
- 13- الجريدة الرسمية، (2012)، قانون رقم 12 - 07 مؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، العدد 12، تاريخ الصدور: 29 فيفري 2012.
- 14- الجريدة الرسمية، (2015)، مرسوم رئاسي رقم 15 - 247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، العدد 50، تاريخ الصدور: 20 سبتمبر 2015.
- 15- الجريدة الرسمية، (1983)، مرسوم رقم 83 - 200 مؤرخ في 19 مارس 1983، يحدد شروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها، العدد 12، تاريخ الصدور: 22 مارس 1983.
- 16- الجريدة الرسمية، (1996)، مرسوم تنفيذي رقم 96 - 60 مؤرخ في 27 جانفي 1996، يتضمن إحداث مفتشية للبيئة في الولاية، العدد 7، تاريخ الصدور: 28 جانفي 1996.

- 17- الجريدة الرسمية، (2002)، مرسوم تنفيذي رقم 02 - 175 مؤرخ في 20 ماي 2002، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للنفايات وتنظيمها وعملها، العدد 37 ، تاريخ الصدور: 26 ماي 2002.
- 18- الجريدة الرسمية، (2003)، مرسوم تنفيذي رقم 03 - 494 مؤرخ في 17 ديسمبر 2003، يُعدّل ويُتمّم المرسوم التنفيذي رقم 96 - 60 المؤرخ في 27 جانفي 1996، والمتضمن إحداث مفتشية للبيئة في الولاية، العدد 80، تاريخ الصدور: 21 ديسمبر 2003.
- 19- الجريدة الرسمية، (2007)، مرسوم تنفيذي رقم 07 - 205 مؤرخ في 30 جوان 2007، يحدد كفاءات وإجراءات إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها ونشره ومراجعته، العدد 43، تاريخ الصدور: أول جويلية 2007.
- 20- الجريدة الرسمية، (2017)، مرسوم تنفيذي رقم 17 - 365 مؤرخ في 25 ديسمبر 2017، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البيئة والطاقات المتجددة، العدد 74، تاريخ الصدور: 25 ديسمبر 2017.
- 21- الجريدة الرسمية، (2007)، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 28 ماي 2007، يتضمن تنظيم مديريات البيئة للولايات، العدد 57، تاريخ الصدور: 16 سبتمبر 2007.
- 22- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، (2016)، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 جانفي 2016، يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الولائية ذات الطابع الصناعي والتجاري المكلفة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية لولاية البليدة "نتيجة نظافة"، غير منشور في الجريدة الرسمية.

عنوان المقال باللغة العربية

(في الوسط بالخط العريض، 14 Simplified Arabic)

عنوان المقال باللغة الإنجليزية

(في الوسط بالخط العريض، 14 Times New Roman)

اسم المؤلف الأول *، اسم المؤلف الثاني **، اسم المؤلف الثالث ***

* القسم، الجامعة، المدينة، البلد

** القسم، الجامعة، المدينة، البلد

*** القسم، الجامعة، المدينة، البلد

تم الاستلام بتاريخ: ... / ... / 2023 تم القبول بتاريخ: ... / ... / 2023 تاريخ النشر: ... / ... / 2023

ملخص:

يجب أن يكون دقيقا وشاملا لأهم محتويات البحث، يجب ألا يتجاوز عشرة أسطر (10) ويحتوي على ثمانية (08) أسطر على الأقل. (12, Simplified Arabic, تباعد الأسطر: 1.15) يجب أن تتضمن كتابة الملخص مقدمة صغيرة، هدفًا، المنهج المستخدم، النتائج.

الكلمات الرئيسية: 1، 2، 3، 4، 5 (Simplified Arabic, 12)

* عدد الكلمات الرئيسية : بين ثلاثة (3) وخمسة (5)

تصنيف JEL:

Abstract:

The abstract is a detailed summary of the search must not exceed ten lines (10) and have a minimum of eight (08) lines. (Times New Roman, 12, Line spacing: 1.15)

Writing the abstract should include a small introduction, objective, method used results).

Keywords: keywords 1, 2, 3, 4, 5 (Times New Roman, 12)

JEL Classification :

المؤلف المراسل: اللقبوالاسمالأول،البريدالإلكتروني: auteurC@mail.com

1. مقدمة: (Simplified Arabic; 14; Gras)

يجب أن تحتوي على: بحث تمهيدي، وإشكالية، وفرضيات، إن وجدت، والمنهجية والأدوات المستخدمة (الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

2. مراجعة الأدبيات

2.1 العنوان 1: (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

1.1.2 العنوان الفرعي 1: (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يمكن أن يكون الموضوع عبارة عن دراسة حالة ونتائج مخبرية مع الشرح عليها، علماً أن بعض المجالات لا تقبل مثل هذه الحالات. مثال على ذلك أن يقوم الدارس ببحث علاقة استخدام الهاتف الخليوي والإصابة بمرض السرطان ويقوم الباحث طبعاً هذه مجرد أمثلة للتوضيح بدراسة أشخاص أصيبوا بالسرطان وتحليل علاقة ذلك مع استخدام الهاتف الخليوي.. الخ(الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

2.1.2 العنوان الفرعي 2 : (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يمكن أن يكون الموضوع عبارة عن دراسة حالة ونتائج مخبرية مع الشرح عليها، علماً أن بعض المجالات لا تقبل مثل هذه الحالات. مثال على ذلك أن يقوم الدارس ببحث علاقة استخدام الهاتف الخليوي والإصابة بمرض السرطان ويقوم الباحث طبعاً هذه مجرد أمثلة للتوضيح بدراسة أشخاص أصيبوا بالسرطان وتحليل علاقة ذلك مع استخدام الهاتف الخليوي.. الخ(الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

جدول رقم 1. (في الوسط؛ خط عريض ; 12 ; Simplified Arabic)

أ	ب	ج
18	18	15
25	20	20

المصدر: إسم المؤلف (السنة)، دار النشر، الصفحة 12، Simplified Arabic

2.2 العنوان 2: (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يمكن أن يكون الموضوع عبارة عن دراسة حالة ونتائج مخبرية مع الشرح عليها، علماً أن بعض المجالات لا تقبل مثل هذه الحالات. مثال على ذلك أن يقوم الدارس ببحث علاقة استخدام الهاتف الخليوي والإصابة بمرض السرطان ويقوم الباحث طبعاً هذه مجرد أمثلة للتوضيح بدراسة أشخاص أصيبوا بالسرطان وتحليل علاقة ذلك مع استخدام الهاتف الخليوي.. الخ(الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

1.2.2 العنوان الفرعي 1: (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يمكن أن يكون الموضوع عبارة عن دراسة حالة ونتائج مخبرية مع الشرح عليها، علماً أن بعض المجالات لا تقبل مثل هذه الحالات. مثال على ذلك أن يقوم الدارس ببحث علاقة استخدام الهاتف الخليوي والإصابة بمرض السرطان ويقوم الباحث طبعاً هذه مجرد أمثلة للتوضيح بدراسة أشخاص أصيبوا بالسرطان وتحليل علاقة ذلك مع استخدام الهاتف الخليوي.. الخ(الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

2.2.2 العنوان الفرعي 2: (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

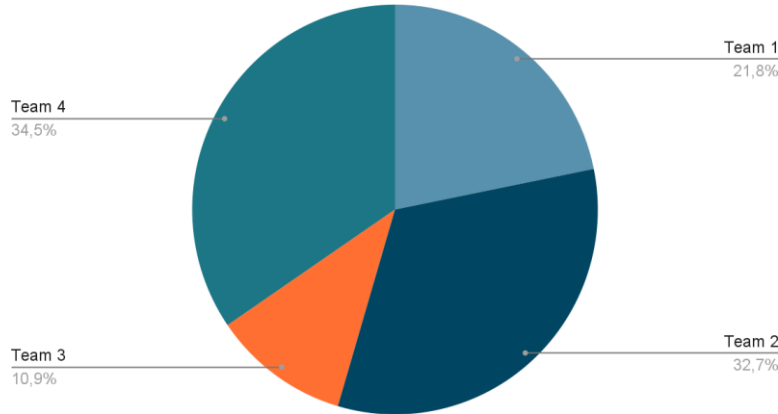
يمكن أن يكون الموضوع عبارة عن دراسة حالة ونتائج مخبرية مع الشرح عليها، علماً أن بعض المجالات لا تقبل مثل هذه الحالات. مثال على ذلك أن يقوم الدارس ببحث علاقة استخدام الهاتف الخليوي والإصابة بمرض السرطان ويقوم الباحث طبعاً هذه مجرد أمثلة للتوضيح بدراسة أشخاص أصيبوا بالسرطان وتحليل علاقة ذلك مع استخدام الهاتف الخليوي.. الخ(الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

3.2.2 العنوان الفرعي 3: (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يمكن أن يكون الموضوع عبارة عن دراسة حالة ونتائج مخبرية مع الشرح عليها، علماً أن بعض المجالات لا تقبل مثل هذه الحالات. مثال على ذلك أن يقوم الدارس ببحث علاقة استخدام الهاتف الخليوي والإصابة بمرض السرطان ويقوم الباحث طبعاً هذه مجرد أمثلة للتوضيح بدراسة أشخاص أصيبوا بالسرطان وتحليل علاقة ذلك مع استخدام الهاتف الخليوي.. الخ(الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

شكل رقم 1. (في الوسط؛ خط عريض ; 12 ; Simplified Arabic)

Points scored



المصدر: إسم المؤلف (السنة)، دار النشر، الصفحة 12، Simplified Arabic

3. الإطار المنهجي (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يتعلق الأمر بتحديد وتبرير المقاربة المنهجية المستعملة (كمية، نوعية أو مختلطة)، تقنيات جمع المعطيات المختارة، في الواقع يشتمل هذا الإطار على:

- المنهجية المتبناة؛
- المعطيات التي تم جمعها.
- تقنيات جمع المعطيات.
- مجتمع البحث والعينة.
- أدوات تحليل المعطيات. (الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

4. النتائج ومناقشة النتائج (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

1.4 عرض النتائج (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يجب تلخيص النتائج جيداً ولأورسوميائية أو تقنيات عرضاً خرسب طبيعة البيانات. يجب تحليلها باستخدام أدوات التحليل النوعي (الكيفي) أو الكمي المذكورة في الإطار المنهج. (الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

2. مناقشة النتائج (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يناقش الباحث نتائج البحث الميدانية بمقارنتها مع الأدبيات العلمية المرتبطة بالموضوع، بهدف صياغة أهم النتائج المستخلصة من بحثه.

5. الخلاصة (Simplified Arabic ; 14 ; Gras)

يجب أن تحتوي الخاتمة على النقاط التالية:

- التذكير بالأهداف،
- النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها،
- التبعات و الانعكاسات النظرية: (إن وجدت) ،
- الآثار الإدارية: (مساهمة نتائج البحث في التأثير على مردودية المؤسسة وأينصحة تقدم بناءً على نتائج الدراسة). (الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).

6. قائمة المراجع) Simplified Arabic ; 14 ; Gras

يجب ذكر المراجع مباشرة استناداً على هذا النموذج: (اسم المؤلف، السنة، الصفحة).
يجب أن يظهر المرجع الكامل بتنسيق APA في القائمة البيبليوغرافية.
يجب وضع القائمة البيبليوغرافية بالشكل التالي وفقاً لتصنيف الموارد:

- باللغة العربية: (الخط: Simplified Arabic، الحجم: 12 تباعد الأسطر: 1.15).
- باللغة الفرنسية و الإنجليزية: (Times New Roman, 12, Interligne: 1.15).

- الكتب: الاسم الكامل للمؤلف (السنة)، العنوان الكامل، الطبعة، البلد.
- الرسائل العلمية: الاسم الكامل للباحث، عنوان الرسالة، الكلية، الجامعة، البلد، السنة.
- مقال في مجلة: الاسم الكامل للمؤلف (السنة)، العنوان الكامل للمقال، اسم المجلة، المكان، المجلد والرقم.
- مقال في ملحق علمي: الاسم الكامل للمؤلف (السنة)، العنوان الكامل للرسالة، عنوان الحلقة الدراسية، المكان والتاريخ، البلد.
- مواقع ويب: الاسم الكامل للمؤلف (السنة)، وعنوان الملف الكامل، والموقع الإلكتروني المفصل: http:// // العنوان الكامل (تم الاطلاع عليه في يوم / الشهر / السنة).

ملاحظات هامة:

- يجب أن تكون الهوامش 2.5 على كل جوانب المستند (أعلى، أسفل، يسار ويمين)؛
- محتوى المقال (لا يقل عن 15 صفحة ولا تزيد عن 20 صفحة).

مجلة المناجمت والديناميكيات التنظيمية

مجلة علمية صادرة عن

مخبر الأبداع التسييري ، الحوكمة والمقاولتية

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القطب الجامعي للقلبيعة، ولاية تيبازة، الجزائر

ISSN : 2830-9634

العدد 01
أفريل 2023