

دراسات محكمة

المتغير التنظيمي للمؤسسة في ظل الاقتصاد
التعاوني والتضامني:
مفهوم المؤسسة المتحررة

سويسي عبدالوهاب

أستاذ باحث بكلية الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 03

17 يوليوز 2021





مفهوم المؤسسة المتحررة

مقدمة:

مرت الظاهرة الاقتصادية بعدة أشكال وصور، تعبر عن التفاعل الذي يحدث بين الإنسان و بيئته في ظل البحث عن الكيفية المثلى لتلبية مختلف حاجياته. وتمثل أيضا الكيفية التي يتم فيها استخدام مختلف عوامل الإنتاج داخل المجتمع.

فأخذ الاقتصاد الكثير من الصور من اقتصاد زراعي فاقتصاد صناعي، فخدمي فرقي فمعرفي واجتماعي وتعاوني هكذا... و تبلورت من ورائه المؤسسات في أشكال تتماشى والظاهرة الاقتصادية، فأخذت الكثير من التسميات مؤسسة، شركة، منظمة، مشروع، تعاونية، تعاضدية... وسائر هذا التطور الكثير من الأبحاث والنظريات التي عالجت الجانب التنظيمي للمؤسسات، حاولت أن تبحث في إيجاد التوليفة التنظيمية الملائمة والتي تسمح بتحقيق أهداف كل أطراف المجتمع. وظهرت الكثير من المسميات للمؤسسة تركز على المتغير التنظيمي في شكل منظمات اقتصادية، منظمة اجتماعية، منظمة رقمية، منظمة شبكية، منظمة متعلمة، منظمة معرفية، منظمات متحررة....

وفي ظل التحولات نحو الاقتصاد الاجتماعي والتضامني والذي يقوم على أساس تجمع أفراد وليس رؤوس أموال يهدف لتحقيق غاية اجتماعية ، والمهيكل حول أشكال قانونية أخذت تسميات (جمعيات، تعاونيات، تعاضديات) تعمل في حقل التجارة العادلة والمبادلات المحلية. بالإضافة إلى ذلك فالاقتصاد التعاوني والتضامني هو نظام اقتصادي (ذو طابع اجتماعي) مستديم يقوم على مشاركة الأصول البشرية والمادية، ويشمل الإبداع والإنتاج والتوزيع والاستهلاك التشاركي للبضائع والخدمات والمهارات بين مختلف الأفراد والمؤسسات التجارية. وتأخذ تلك الأنظمة العديد من الأشكال إلا أنها تعمل في مجملها على تعزيز تقنية المعلومات من أجل تزويد الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الربحية بالمعلومات التي تساعد في توزيع البضائع والخدمات ومشاركتها وإعادة استغلال الطاقات المهذرة والفائضة وتوفير فرص العمل.

و عليه سوف نتناول هذه الورقة البحثية بالدراسة والمناقشة المتغير التنظيمي لما يعرف بالجمعيات والتعاضديات والتعاونيات ومحاولة تسليط الضوء على المفاهيم التنظيمية الأساسية من تقسيم للعمل وتخصص وتوزيع السلطة وتصميم الهياكل التنظيمية لها، في ظل ما يعرف بمفهوم المؤسسة المتحررة؟
الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الاجتماعي والتعاوني – المؤسسة الاجتماعية – المؤسسة المتحررة – الخصائص التنظيمية.



مفهوم المؤسسة المتحررة

1. مفهوم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

يظهر الاقتصاد الاجتماعي والتعاوني كإقتصاد إقليمي يسعى لتنمية الأنشطة التي تتسم بخاصية القرب (Proximité) والتي تستجيب لحاجيات شريحة محددة من المواطنين وتسمح بخلق مناصب عمل على مستوى محلي. و في ظل فشل الايديولوجية الاشتراكية في المعسكر الشرقي وتراجع نموذج الدولة الاجتماعية في المعسكر الغربي، والرغبة الجامحة في التغيير الاجتماعي كظاهرة حاضرة ومتواجدة في المجتمعات، أدت إلى بروز أشكال تنظيمية إجتماعية والتي تضمن في نفس الوقت التضامن وحرية الأفراد. وتظهر هذه المنظمات كموجه للإبداع الاجتماعي وفي نفس الوقت تشابكه مع الإبداع الاقتصادي ككل متكامل يخدم أهداف التنمية الشاملة.

ويرتبط الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بثقافة التشغيل الذاتي والمقاولة الفردية كرد تجاه أزمة التشغيل في الاقتصادات الرأسمالية. كم يدرج في صلب العملية الاقتصادية من خلال مبدأ المساواة أمام الإنتاج والثروة. ويركز على إرساء ثقافة مغايرة لما هو مألوف في المنظومة الاقتصادية الرأسمالية، وذلك من خلال تفعيل أشكال إنتاجية جديدة ذات طابع اجتماعي قائمة على التعاون و التضامن.

و من حيث محتوى المصطلح يمكن أن نميز بين الاقتصاد الاجتماعي والاقتصاد التضامني:¹

فالاقتصاد الاجتماعي: لفظ قديم قائم على ثلاث مرجعيات: الممارسة التعاونية والطرح الأكاديمي والإطار القانوني. وهذا يعني إيجاد معادلة تربط بين العنصر الاجتماعي والعنصر الاقتصادي من خلال هيئات وسيطية تملأ الفراغ الموجود بين السوق والدولة بمؤسساتها. كذلك يعبر عنه بالقطاع الثالث والذي يعني مجموعة من الأنشطة التي لا تخضع للمنطق الرأسمالي ولا لمنطق الدول بإداراتها العمومية، والمتمثلة في أشكال تنظيمية خاصة به تتمثل في التعاونيات والتعاضديات والجمعيات قائمة على مبادئ إدارة ديموقراطية و بأهداف غير ربحية.

أما الاقتصاد التضامني: فهو مصطلح حديث ظهر في فرنسا (في الثمانينات من القرن الماضي) والذي يعني تجمع مختلف المبادرات وجمعيات القروض بدون فوائد للعاطلين عن العمل بغية إنشاء مقاولات خاصة بهم، كذلك منظمات التبادل المحلي. وهو عبارة عن امتداد لمحتوى الاقتصاد الاجتماعي في مسعى يهدف إلى تلبية حاجيات الأفراد بشكل أفضل وتبني طرق إنتاج جديدة وإيجاد بدائل اقتصادية أكثر فعالية من خلال التضامن والتجارة العادلة. و التقليل من التفاوتات الاجتماعية.

كما يشير أيضا إلى المؤسسات التعاونية والجماعية غير الربحية والقائمة على ديمقراطية الإدارة والتنظيم والتي تبنى على أساس سيادة الشعب وليس رأس المال و تتبنى فلسفة التمكين والمساواة.

و في هذا السياق نشير إلى مجموعة الخصائص التي يتميز بها الاقتصاد الاجتماعي والتعاوني سوى على مستوى الغايات ونمط التنظيم في نفس الوقت و تتمثل في:²

¹ الغلم مريمة، دور الاقتصاد التضامني في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة صندوق الزكاة الجزائري (2002-2014)، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص11.

*ملاحظة: تم إستخدام مصطلح منظمة في النص كمرادف لمصطلح مؤسسة.

²Gilda Castro De La Cruz, La Gestion de Ressources Humaines en entreprises d'économie sociale, Mémoire Mastère en sciences de travail, Institut des sciences du travail, Université catholique de Louvain, 2016, p15.



مفهوم المؤسسة المتحررة

- أولوية الأعضاء والجماعة كهدف من قيام الأنشطة وليس الربح، ومنطلق التحفيز هو النشاط المقدم في حد ذاته.
- إستقلالية التسيير كخصوصية تميز منظمات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني والمرتبطة بإنتاج السلع والخدمات عن السلطات العمومية.
- تتميز عملية اتخاذ القرار بالديموقراطية من منطلق مبدأ (فرد يقابله صوت).
- تقوم أيضا على أسبقية الأفراد والعمل المقدم على ملكية رأس المال في توزيع المداخيل، هذا المبدأ ينجر عنه حقائق كثيرة كتوزيع الفوائض بين العمال والمستعملين والقيام بالاستثمارات المستقبلية.

1.1 المؤسسة في ظل الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

يمثل مفهوم المؤسسة التضامنية أداة مساعدة على الكشف و ضرورة للبحث في الارتباطات السببية القصدية ضمن تجارب الاقتصاد الاجتماعي والتضامني والتي أصبحت تشكل حقل خاص للمبادرات الاقتصادية³. وعليه يقوم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني كحقل معرفي في العلوم الإنسانية على منهجية ملائمة لتحليل إشكالاته من خلال:

مدخل قانوني- مؤسسي: يركز على الأشكال التنظيمية والتي تمنح صور قانونية مختلفة للاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

مدخل معياري: يركز على المبادئ الأخلاقية والمؤشرات التي تحكم الممارسات داخل هذا القطاع والتي تختلف عن ممارسات باقي القطاعات الأخرى.

مفهوم المؤسسة في الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

يعرف المدخل الاقتصادي الكلاسيكي المؤسسة من وجهة نظر خارجية، على أنها عون إقتصادي وظيفته الأساسية إنتاج السلع والخدمات الموجهة للسوق بغرض البيع بما يسمح بتمكين رأس المال وتحقيق الأرباح. وتقوم على نظام مراقبة وإطار لممارسة مجموعة من السلطات التي تجعل من عملية التسيير عملية معقدة.

ومن هذا المنطلق فالمؤسسة تعتبر أداة للسيطرة على الفضاء الاقتصادي، بالإضافة للفضائين الاجتماعي والسياسي. وكون أن المجتمع لا يخضع ولا يرتبط فقط بالبعد السوقي (السلعي) برزت الكثير من المحاولات لتوضيح أهداف المؤسسة، والبحث عن مجالات جديدة تدخل في اهتمامات الأفراد من منطلق اجتماعي وسلوكي وجعل المؤسسة الحيز الذي يتم في قيام مجموعة من العلاقات التنظيمية والمهنية والتشاور وتبادل الآراء. لكن كل هذا ما هو إلا كجبل الجليد فالهدف الأساسي يبقى الربح والسلطة.

وعلى خلاف ذلك تعتبر المؤسسة الاجتماعية والتضامنية حسب تعريف OCDE⁴: أنها وحدات قادرة على إنتاج قيمة مضافة، هي نتاج ضبط منسجم و توافقي بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. كما تقوم بأنشطة موجهة

³Jean-Louis, et autres, Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme: l'entreprise sociale de type solidaire, Revue interventions économiques, 54/2016, éditions électroniques, revues.org/2771, p12.

⁴Organisation de coopération et de développement économique, *Les entreprises sociales*, Editions de L'OCDE, Paris, 2009, p.9



مفهوم المؤسسة المتحررة

لغايات اجتماعية (إنشاء مناصب عمل والاندماج الاجتماعي- المهني وحماية البيئة.....) أي أن الربح لا يظهر كعامل أساسي. كما تقوم بإنتاج وتبادل سلع خدمات سوقية وغير سوقية ضرورية لإشباع حاجات جماعات مختلفة تتمثل في: (صحية، تربية، بيئية، محاربة الفقر....)، و التي تعني الحاجات التي تكون خارج إطار تغطية السوق و الدولة.

ومن خلال هذا التعريف قدم الباحث Defourny⁵ مجموعة من الخصائص للمؤسسة الاجتماعية قسمها على أساس مجموعتين من المؤشرات:

مجموعة المؤشرات ترتبط بالبعد الاقتصادي:

- إستمرارية نشاط الإنتاج للسلع والخدمات
- درجة عالية من الاستقلالية
- مستوى ذو دلالة من الخطر الاقتصادي
- مستوى أدنى من الأعمال التي تتم بمقابل

مجموعة المؤشرات التي ترتبط بالبعد الاجتماعي:

- مبادرة منبثقة من مجموعة من المواطنين
- يتجلى الهدف في خدمة المجموعة
- ديناميكية تشاركية ملزمة لكل الأطراف المعنية بالنشاط
- لا ترتبط السلطة بملكية رأس المال
- توزيع الأرباح والخدمات في حدود المجموعة كهدف أساسي و بناء على هذه الخصائص يمكن أن نستنج ما يلي:

● المؤسسات الاجتماعية هي مؤسسات اقتصادية حساسة تجاه الضغوط المالية وتواجه الكثير من المخاطر مثل المؤسسات الكلاسيكية.

● تواجه المؤسسات الاجتماعية الكثير من الصعوبات على مستوى رسم الاستراتيجيات لأنشطتها بسبب الرؤية غير المنسجمة لمشاريعها وضعف الإعانات المقدمة لها من قبل الدولة.

● تواجه صعوبات تنظيمية -وهي موضوع الورقة- فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم التنظيمية على مستوى الممارسة (تقسيم العمل، التخصص، السلطة، نطاق الإشراف....).

وبالرغم من ذلك يجب على المؤسسات الاجتماعية والتضامنية استغلال مواردها المادية وغير المادية وهيكلتها مشاريعها وبناء إستراتيجيات خاصة بها، والبحث أن أطراف أخرى لضمان إستمراريتها. وتلزم الأعضاء المنتسبين لمشروعها ضمناً بممارسات ديمقراطية وديناميكية تشاركية.

⁵DEFOURNY Jacques, L'émergence du concept d'entreprise, De Boeck Université Reflets et perspectives De la vie économique 2004/Tome XLIII, p.16-18, consulté le 20octobre 2018.



مفهوم المؤسسة المتحررة

1. 2. محتوى المؤسسة من خلال المدخل القانوني – المؤسسي:

من منطلق هذا المدخل يمكن أن نميز بين ثلاث قطاعات أساسية:

قطاع رأسمالي: يهدف إلى تحقيق الربح كمسعى أساسي من خلال البحث عن أفضل توليفة بين عناصر الإنتاج وتخصيص الموارد الاقتصادية بشكل عقلاني وإيجاد منافذ التوزيع الملائمة للسلع والخدمات.

قطاع عمومي: يسعى لتحقيق حزمة من المنافع ذات البعد الاجتماعي ، وذلك من خلال عملية تنظيمية قائمة على تدخل و مراقبة الدولة لمجموع هذه الأنشطة.

قطاع الإقتصاد الاجتماعي والتضامني: يتميز عن القطاعين السابقين ويمكن اعتباره مسار ثالث في حقل الدراسات الاقتصادية، يتسم بخصائص قانونية ومعيارية تحكم نشاطاته وممارساته. و يمكن اعتباره قطاع مكمل للقطاعين السابقين.

وفي هذا السياق عرف الباحث Mertens Sybille الإقتصاد الاجتماعي وميزه عن القطاعين الخاص والعمومي. بحيث: يهدف القطاع الخاص لتحقيق تراكم رأس المال وتعظيم الأرباح بينما الإقتصاد العمومي يركز أكثر على تحقيق الرفاه الاجتماعي من خلال شبكة من المؤسسات العمومية التي تشرف على إدارة وتنظيم هذا الجهد وفي نفس الوقت تبقى الدولة هي المالك لرأس المال. بينما يعتبر الإقتصاد الاجتماعي والتضامني إطار من الممارسات الاقتصادية يأخذ أشكال قانونية لها مبادئ خاصة تميزها عن باقي القطاعات الأخرى.

ويعرف الإقتصاد الاجتماعي والتضامني أيضا على أنه شركات أفراد تعمل في سياق تحقيق الفائدة الجماعية والبحث عن إيجاد إجابات إبداعية ترتبط بحاجات غير مشبعة من قبل القطاعين الخاص والعمومي. كما تظهر هذه الصور التنظيمية للإقتصاد الاجتماعي والتضامني كموروث جماعي نتيجة للتفاعل بين أفراد المجتمع في ظل مسار البحث عن الحاجات غير المشبعة.

2. الأشكال التنظيمية للإقتصاد الاجتماعي والتضامني:

حسب المدخل المؤسسي – القانوني يمكن أن نميز بين ثلاث أشكال تنظيمية:

1. 1. التعاونيات:

هي شكل تنظيمي أساسه الديمقراطية والملكية الجماعية لمجموعة من الأفراد (مستهلكين، عمال، مستخدمين)، يقومون بإنشاء شركة مستقلة لأغراض اقتصادية. وتسمح هذه الصيغة القانونية لمنتسبيها القيام بدور مزدوج: الملكية تجعل منه مساهم، و يستفيد من الأرباح كمستعمل أكثر منه كمساهم.



مفهوم المؤسسة المتحررة

2.2. الجمعيات:

تقوم على أهداف مختلفة وتركز نشاطاتها على الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيه. وتتميز بحرية الانتساب والانخراط. وتركز على الإدارة بالمواهب والكفاءات في تبني مشاريع ذات أهداف غير ربحية وتستفيد من إعانات الدولة. كما تكتسي الطابع الأخلاقي في ممارساتها كون المجتمع هو المستفيد.

2.3. التعااضديات:

وجودها قائم على حماية أعضائها ومنتسبها من التهديدات التي ترصد بهم في البيئة الخارجية، وينصب تنظيمها على استفادة أعضائها من مزايا مختلفة. ففي حالات العجز عن العمل يصبح لديهم الحق في الاستفادة من الخدمات العلاجية والصحية و ذلك بناء على الاشتراكات التي تم تقديمها مسبقا.

هذه الصور التنظيمية المرتبطة بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني تواجه مجموعة من الأسئلة ترتبط بكيفية تطويرها وتنميتها وتنظيمها و أدوارها وإستمراريتها والتنسيق فيما بينها.

3. المدخل المعياري في تحليل الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

يركز هذا المدخل على المنظومة القيمية ومجموعة القواعد والمبادئ التي تميزها عن باقي الأعوان الاقتصاديين (السوق / الدولة). وكل هذا يسمح لمؤسسات الاقتصاد الاجتماعي من ضمان التوازن بين الفعالية ومبادئها الأخلاقية في التسيير اليومي.

وترتبط هذه القيم من خلال الممارسة بالأخلاق والأخلاقيات والتي تشكل القيد والتحدي التنظيمي على المستوى العملي (صعوبات على مستوى الممارسة التنظيمية).

والملاحظ أن هذا المدخل يركز على أربعة قيم تنظيمية أساسية تتمثل في : التضامن وروح المسؤولية والديموقراطية والمساواة والمعاملة بالمثل والتي سوف نناقشها من زاوية تنظيمية بعد عرضها:

3.1. التضامن:

يشكل قانون طبيعي للعلاقات المتبادلة بين مجموعة من الأفراد والتي تقوم أساسا على التعاون فيما بينهم. كما يشكل وظيفة تسمح بالاندماج الاجتماعي بين المجموعة ذاتها ولصالحها وحسب المفكر Durkheim يمكن التمييز بين التضامن الميكانيكي والتضامن العضوي:⁶

التضامن الميكانيكي: شكل من التعاون يسود في المجتمعات الكلاسيكية، يتم فيه التبادل بين أفراد متشابهين و يتشاركون في نفس القيم ويلتزمون بنفس المعايير.

التضامن العضوي: شكل من التعاون يوجد في المجتمعات العصرية، أي أن نقر بالتمايز بين الأفراد من حيث الكفاءات والقدرات وفي نفس الوقت يحدث التكامل والتعاون فيما بينهم. و كلا من التمايز والتكامل يدعمان الاندماج الاجتماعي.

ويطرح في هذه الحالة تقسيم العمل قيد عملي، ويتحول إلى مسبب لأزمات كثيرة داخل المؤسسة وذلك لكونه يضعف العلاقات بين الأفراد نتيجة لعدم الإشباع في العمل، والناجم عن سوء توزيع مناصب العمل وعلاقته

⁶PAUGMAN Serge, *Repenser la solidarité, l'apport des sciences sociales*, 2^e Edition Presses Universitaires France, 2015, p. 5



مفهوم المؤسسة المتحررة

بمستوى الكفاءات التي يتطلبها المنصب من جهة وميولات الفرد من جهة أخرى. هذا بالإضافة إلى عدم تساوي الفرص المتاحة لكل الأفراد على مستوى المؤسسة مما يوجب الصراعات والأزمات والتي من شأنها أن تؤثر على أدائها.

و في خضم هذه التفاعلات السلبية يتحول التضامن إلى عامل تعبئة للقوى الجماعية نحو هدف مشترك يتحقق من خلال إدارة تشاركية أساسها التسيير الذاتي والاندماج والمساواة بين الأفراد.

2.3. روح المسؤولية:

تشكل روح المسؤولية جزء من حياة المجتمعات، بناء على مجموعة من المعايير والضوابط والقوانين التي يلتزم بها الأفراد. والتي من خلالها يتم الحكم على تصرفاتهم. وحسب الباحث⁷ Fauconnet Paul يعتبر أن مفهوم المسؤولية حقيقة اجتماعية والتي تعني ملكية المجتمع لمؤسسات خاصة به. على العكس تتبنى المؤسسات الخاصة المسؤولية الاجتماعية كمدخل إداري قائم على مجموعة من القيم ذات الطابع الاقتصادي. حيث تمتد المسؤولية أثناء ممارساتها لمجالات أخرى كالبيئة والحوكمة وشروط العمل. ويسمح هذا المدخل بخلق التوازن بين المجتمع والمؤسسة ويدخل ضمن سياق تبني استراتيجيات تنافسية من قبل المؤسسات التقليدية بغرض بناء صورة جيدة في المجتمع ومنه تعظيم أرباحها.

وبالمثل تبحث المؤسسات الاجتماعية عن المردودية مثل باقي المؤسسات، الأمر الذي يتطلب إيجاد الوسيلة التي تسمح بتطوير الأنشطة التي تضمن تحقيق هدف مزدوج نمو اقتصادي وتنمية إجتماعية (قيمة اقتصادية وقيمة اجتماعية). هذا يعني العمل على تدعيم توجيه المنظمات الاجتماعية نحو تبادل السلع والخدمات (سوقية و غير سوقية) بالإضافة إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي والمهني وتمتين العلاقات بما يقوي النسيج الاجتماعي والاقتصادي وتفاعله مع متطلبات بيئته. ومن هذا المنطلق يعتبر الباحث⁸ Neurrisse André أن للمنظمات الاجتماعية دور تربوي من خلال تبني سلوك إنساني مسؤول (التعاونيات كهيكل لهذا السلوك)، و تشجيع الأفراد الأعضاء على اتخاذ قرارات هامة تخص مصيرهم (التعاونيات كفضاء لها). و بتحمل المجتمع لمسؤولياته، يعني النجاح في الإنتاج والاستهلاك بأسلوب مستدام والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية بأبعادها المختلفة للصالح العام.

3.3. الديمقراطية:

تمثل الديمقراطية الإطار الذي فيه الكل يقرر بشكل جماعي، والانصياع لمجموعة من القواعد والضوابط الخاصة بالحوكمة والبناء التنظيم الذي يجمع هذا الكل. وتظهر الممارسة الديمقراطية على مستوى المؤسسات الاجتماعية من خلال المساواة في المشاركة الفعالة للأعضاء في اتخاذ القرارات المرتبطة بالسياسة الداخلية التي تعني أن كل فرد يمثل صوت. لكن في الواقع العملي الأمر ليس بالممكن لكل العمال الولوج في فضاءات صناعة القرار وذلك لارتباط قوة اتخاذ القرار بالوزن الاقتصادي للفرد. وحسب الباحث⁹ Jeantet Thierry يفسر

⁷ FAUCONNET Paul, *La responsabilité, étude sociologique*, Libraires Félix Alcan, Paris 1928, p. 33, version Numérique en ligne sur <http://classiques.uqac.ca/>, consulté le 20octobre 2018.

⁸ Gilda Castro De La Cruz, op.cit., p11.

⁹ JEANTET Thierry, *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*, Edition Economica, mars 2008, p. 32



مفهوم المؤسسة المتحررة

الديمقراطية على أنها الوسيلة التي تؤسس لقيام المساواة بين أعضاء المنظمة، وهذا دون ربطه بمدى مساهمة الفرد العضو في رأسمال المنظمة. لكن حقيقة ما هو معمول به فعلا في المنظمات الخاصة فالوزن في معادلة القرار يرتبط بحصة الفرد العضو في رأسمال الشركة.

ومن هذا المنطلق نجد أيضا أن الممارسة الديمقراطية في المؤسسات الاجتماعية يرتبط بتركز السلطات نتيجة لوجود وظائف إدارية متخصصة تتطلب كفاءات وقدرات خاصة، بالإضافة إلى التمايز الوظيفي وما تحتاجه الوظيفة من معارف ومتطلبات، كلها تجعل من الفعل الديمقراطي كممارسة صعب التطبيق والتنفيذ داخل المؤسسة الاجتماعية بين أعضائها.

لكن بالرغم من هذه الصعوبات المفاهيمية والعملية تتجه التعاونيات إلى تشجيع التفاعل الإيجابي بين أعضائها بكيفية تجعل منهم فاعلين في المجتمع في شكل مبادرات تسعى لتحقيق الديمقراطية التشاركية. هذه الأخيرة تسمح للأفراد والمؤسسات بالقدرة على التعبير والمساهمة في تقرير مستقبل المجتمع من خلال كينونات تنظيمية نعب عنها بالتعاونيات تسهم في تحقيق مشاريع المجتمع بدرجات مختلفة. هذه المبادرات تمكن وتشجع الفرد على الاندماج الإيجابي في الجماعة وتعمده بالبناء الجماعي لمستقبله. كذلك تشكل الصعوبات الحياتية للفرد من بطالة وفقير ومستوى معيشي متدني حافزا لبناء هيكل من خلاله يتمكن الفرد من إسماع صوته والمساهمة في تكريس التنمية المستدامة، تمثل فيها المؤسسة الاجتماعية الإطار الملائم.

4.3 . التبادل بالمثل:

يمكن تأطير السوق باستخدام مجموعة من القواعد الاجتماعية والبيئية والتي يجب أن تحترم. كما تسمح بشكل متلازم الحد من سيطرة السوق وتعويضهما بمبدأي التبادل بالمثل وإعادة التوزيع. ولدعم الديمقراطية التضامنية ميز الباحث¹⁰ Karl Polanyi بين ثلاث أشكال اندماج اقتصادية تتواجد في الأنظمة الاقتصادية بدرجات مختلفة في الأنظمة الاقتصادية (التبادل بالمثل وإعادة التوزيع والتبادل). فالتبادل بالمثل *reciprocité* يتوافق مع العلاقات الاجتماعية الطوعية والتي من خلالها يتفاعل المواطنون بحرية ومساواة للصالح العام. ويقوم على فكرة ما تحصل عليه وما هو المقابل. والتي يمثل الشكل الأساسي للاندماج الذي يقوم عليه تنظيم الأنشطة الاقتصادية في الحضارات السابقة. بينما إعادة التوزيع *Redistribution* هو الشكل الذي يحدد المعايير والأداءات التي من خلالها تدعم السلطات العمومية الانسجام الاجتماعي وتعمل على الحد من التفاوتات الاجتماعية. أما التبادل *L'échange* يقوم على مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والدينية والثقافية، وأكثر من ذلك أن للفرد مسؤولية تجاه المجتمع بقدر ما يأخذ منه.

كما تدخل المعاملة بالمثل في منطق ما تمنحه وما تناله وما ترده أو تدفعه. كما يتطلب تواجد علاقات تكامل وتفاعل دائمين بين الأطراف، وهذا ليس على أساس إشباع حاجات مادية واعتبارات ربحية كما هو موجود في المجتمعات العصرية وإنما بمثابة إجابة ملائمة وليس مساواة بالمنطق الرياضي.

¹⁰ Alain Caillé, Jean-Louis Laville, Actualité de Karl Polanyi, Revue du MAUSS 2007/1 n° 29 | pages 103-105, en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-du-MAUSS-2007-1-page-80-HTML>, consulter 01/11/2018



مفهوم المؤسسة المتحررة

ومن منطلق التبادل بالمثل يعمل الاقتصاد الاجتماعي والتضامني على خلق ديناميكية اقتصادية جديدة بين الدولة والمؤسسات الخاصة والمؤسسات الاجتماعية، هذه الأخيرة التي يتميز نشاطها بالجماعية. كذلك يحفز ويساعد التبادل بالمثل المؤسسات الاجتماعية على تحقيق أهدافها، وتكون أكثر فعالية باستخدامها التبادل وإعادة التوزيع في السوق كأدوات مساعدة.

و يأخذ التبادل بالمثل حسب الباحث Gradin Lavet ثلاث أشكال أساسية:¹¹

✓ التبادل بالمثل الجائر: والذي يتماشى مع تعاون مجموعة من الأطراف المبدعة تقدم خدمة أو نشاط لصالح مجموعات أخرى (تسمى بالمستفيدين). هذه الأخيرة لا تساهم في اتخاذ القرار أو في الأنشطة أو في الخدمة، مثل المؤسسات المشرفة على الاندماج الاجتماعي والمعني أو مؤسسات الخدمات المساعدة على مستوى مقرات السكن.

✓ التبادل بالمثل على أساس الند للند: تقوم على أساس التنظيم الذاتي لمجموعة متجانسة من الأطراف يقومون بإشباع حاجاتهم بناء على المساواة في العلاقات. والمثال على ذلك مبادرات العمال الشركاء الذين يملكون موارد خاصة تستخدم في تبادل السلع والخدمات.

✓ التبادل بالمثل المتعدد الأطراف: يتشكل من مجموعات من الأطراف تحتوي على (المستهلكين والمستعملين والأجراء والمتطوعين)، يقومون بمبادرات على أساس علاقات متماثلة. كما يساهمون بأرائهم واقتراحاتهم في بناء استراتيجيات رسم علاقات تعاون بين المنظمات. كذلك تعتبر الشكل الذي يحظى بالقبول لقدرته على إصلاح المبادرات بين المجموعات المتباينة والقدرة على تجميع الموارد البشرية لفائدة المنظمات الاجتماعية.

4. تحليل الأبعاد التنظيمية للمؤسسة الاجتماعية:

باعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المنظمة يتمثل في مدى قياس إمكانية قياس مختلف متغيراتها، يتجلى لنا بوضوح المغزى من دراسة إمكانية قياس المتغير التنظيمي للمؤسسة الاجتماعية ومدى الحكم عليه في المساهمة في فعالية العملية الإدارية وتحقيق سلة من الأهداف المتعددة والمتناقضة، نظرا لتعدد الأطراف المرتبطة بها. وعليه نقوم بتحليل الأبعاد التنظيمية التي تجعل من الهيكل التنظيمي أن يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام وآليات تنسيق واتصال بين الوحدات التنظيمية وطريقة التفاعل بين مكوناته. تلك المتغيرات نعتبر عليها بالأبعاد الأساسية التي نعتد عليها في تصميم هيكل تنظيمي للمؤسسة.¹²

4 . 1 . المكون الإداري ونطاق الإشراف:

تتمثل في مجموع الأفراد العاملين المنتسبين للمؤسسة بتركيبهم المهنية حسب التسلسل الهرمي، في شكل إطارات وأعاون تحكم وأوان تنفيذ. وتوزيعهم على أساس القدرات الإشرافية داخل المؤسسة، في شكل عدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس أن يشرف عليهم. وهذا ما يحقق التنسيق وتقسيم جيد للعمل وممارسة أفضل للسلطة. لكن

¹¹Gilda Castro De La Cruz, op.cit., p14.

¹² سويسي عبد الوهاب، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2015، ص 153.



مفهوم المؤسسة المتحررة

ما يمكن ملاحظته على مستوى المؤسسة الاجتماعية، هو صعوبة تجسيد هذا المبدأ من منطلق أن التضامن وروح المسؤولية يجعلان من تواجد نطاق محدد وممارسة دقيقة للسلطة صعب، ويتحول هيكل المؤسسة الاجتماعية أقرب منه لجماعة الأصدقاء.

4. 2. المركزية واللامركزية:

تشير المركزية لمدى تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي¹³ وتكون مجدية في حالة نشاطات المؤسسة تتسم بالروتينية. لكن في حالة تنوع نشاطات المنظمة وارتفاع مستوى الضغط الذي تمارسه البيئة الخارجية، فالمؤسسة بحاجة لتوزيع سلطاتها على مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما يعرف باللامركزية، أو يصطلح عليه بتفويض السلطات. وهذا المبدأ ينسجم والممارسات الديمقراطية وروح التضامن داخل المؤسسات الاجتماعية. لكنه يصطدم بكفاءات ومهارات من تخول لهم هذه الصلاحيات و متطلبات التوظيف في حد ذاتها من خلال توصيف الوظيفة.

4. 3. التعقيد والنمطية والرسمية:

عند ولوجنا عالم المنظمات نواجه ظاهرة أساسية تتمثل في التعقيد فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات التنظيمية ما هي إلا شواهد دالة على التعقيد تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى. والتعقيد يمثل الدليل لوجود اختلافات داخل المؤسسة¹⁴ ويشكل السبيل الصحيح لفهم عمل المنظمات وهو ما ينطبق بشكل دقيق في عالم المؤسسات الاجتماعية.

ويظهر التعقيد على مستوى أفقي على أنه مرادف لتقسيم العمل والتخصص ويظهر على مستوى عمودي مرادف لهيمنة السلطة وتعدد المستويات التنظيمية (المركزية واللامركزية) وحدود نطاق الإشراف. كما يظهر التعقيد من خلال التشتت الجغرافي والذي يعني مدى انتشار وحدات وفروع المنظمة على رقعة جغرافية واسعة. والملاحظ أن هذا البعد يتلاءم والمؤسسة الاجتماعية بشكل كبير نظرا لطبيعة مهامها ومساحة تدخلها في فضاءات أوسع تربط بين الاقتصاد والاجتماع والسياسة والبيئة.

على العكس فالنمطية والرسمية تشكل قيادا هاما لعمل المؤسسات الاجتماعية. فالنمطية تعني الاعتماد بشكل كبير على القواعد والإجراءات، بينما الرسمية تتمثل في تدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المنظمة. وعليه يصعب تجسيد هذين البعدين على مستوى المؤسسة الاجتماعية كونها تنحى نحو الشكل غير الرسمي أكثر من الرسمي في تفاعلاتها. كذلك بوجود كل من الرسمية والنمطية يعيق الممارسة الخلاقة ويضيق على الإبداع الاجتماعي، ويضفي على المؤسسة الاجتماعية السكينة والهدوء والطابع الروتيني لما تقوم به من أنشطة. وهذا لا يتطابق والأهداف التي جاءت بها وتسعى إليها المؤسسة الاجتماعية. كذلك لا ينسجم مع روح المسؤولية تجاه المجتمع والتبادل بالمثل الذي يعطي ديناميكية جديدة بين المؤسسة الاجتماعية والمؤسسات الخاصة والهيئات العمومية.

¹³ سويسبي عبد الوهاب مرجع سبق ذكره ، ص 162.

¹⁴ مرجع سبق ذكره، ص 153.



مفهوم المؤسسة المتحررة

5. المؤسسة المتحررة كنموذج لمؤسسات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

تدخل المؤسسة المتحررة ضمن موجة من التطبيقات الإدارية التي تتبنى ثقافة الاستقلالية وروح المبادرة، وتعتمد المشاركة والتعاون بشكل أكثر. كما تشارك المؤسسة المتحررة في ظاهرة شاملة تعمل على تحقيق الأداء الاقتصادي بالتزاوج مع الإبداع الاجتماعي.

كذلك تشكل الحوكمة الديمقراطية عنصرا أساسيا لهوية المؤسسات الاجتماعية. ومن هذا المنطلق ماذا يمكن أن يستلهم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني من حركة تحرر المؤسسات لتحقيق أهدافه؟ وماذا يمكن أن نستنبط من نماذج المؤسسات المتحررة من ممارسات إدارية تخدم الاقتصاد الاجتماعي؟ وهل يمنح نموذج المؤسسة المتحررة إجابة حول حقيقة ضياع معنى العمل، غياب التحفيز، عدم الالتزام و المعاناة في القيام في المهام المنوطة بالعامل.

1.5. المؤسسة المتحررة كموجه للحوكمة الموسعة حول الخدمة الإدارية:

تعتبر عملية التحول من نموذج إداري مركزي، حيث كان فيه القطاع الصناعي في أوج توسعه. وتبنت فيه المؤسسات نظام تنظيمي يتميز بدرجة عالية من النمطية، ويد عاملة منضبطة. تستجيب لحاجات الاستهلاك الواسع و نمو متزايد لاقتصاد الخدمات، وبأسلوب إداري ذو توجه نحو الزبون.

هذا التحول ارتبط بزوغ قطاع ثالث أدى إلى إحداث تحولات عميقة في المداخل السابقة. حيث أصبح مجال حرية الفرد أكبر، واستحداث مرجعيات جديدة في ما يتعلق بمؤشرات القياس، واحترام ما هو موجود من قواعد انضباطية وإنشاء قواعد خاصة به. بالإضافة إلى ذلك تغيرت تركيبة الاهتمامات الاجتماعية تجاه العمل، وتحول الإنسان إلى مقاول لأموه الخاصة. هذا يعني زيادة حجم الاستقلالية مع مسؤولية كبيرة ومجال اختيارات واسع وحرية أكبر (تطور الفردانية في الحياة بشكل كبير).

و ما تجدر الإشارة إليه في هذه الوضعية هو التعارض بين ما هو موجود من هياكل تنظيمية قائمة على التسلسل الهرمي ونموذج سلطة جائر، وغياب معنى للمهام المطلوبة والشعور بالمراقبة المستمرة. ولّد هذا النموذج مجموعة من الضغوط ظهرت في شكل معاناة في العمل، وبالتالي عدم التحكم فيه، واضمحلال فرص التطور فيه. كذلك تميزت بارتفاع في القدرات الاقتصادية والإبداعية وحجم المؤهلات والطاقت الإشرافية والتي كلها سببت الكثير من الضغوط في الحياة العملية.

وفي هذا السياق يمكن لنموذج المؤسسة المتحررة أن يكون الإجابة عن الإشكالية التي ترتبط بالتحكم في حيثيات العمل وكيفية تطورها والرفع من مؤهلاتها والكشف عن طاقتها الإبداعية. وبالإضافة إلى ذلك الحاجة للتعاون والتبادل في مواجهة ضغوط العمل. وكذلك ضمان الصحة الجسدية والعقلية للعمال. وكذلك على مستوى المؤسسات تطورت الاهتمامات المنتظرة من العمال، أدت إلى تغيرات معتبرة في النظرة للنتائج على مستوى فرق العمل ولكن أيضا على مستوى الوظائف الإدارية.



مفهوم المؤسسة المتحررة

و حسب الباحث **Jean-Claude Casalegno**¹⁵ نشهد تسارع للتاريخ ساهم في تلاقي الأفكار والحاجات الاجتماعية والتي أجازت لمفهوم المؤسسة المتحررة بالوجود.

2.5. نشأة نمط قيادي جديد قائم على الإبداع والرشاقة والتطوع:

في ظل تحديات المنافسة العالمية، انغمست المنظمات في عالم سماته التحولات الثابتة والتسارع المرتبط بالتطورات في المجال الرقمي، والنظرة للموارد خاصة العنصر البشري، المعلومة، الكفاءات. الأمر الذي يتطلب منها القدرة على التكيف وإيجاد حلول مرنة وفي نفس الوقت سريعة ومبدعة.

انعكست هذه المتطلبات على مستوى التوظيف والمحافظة على مناصب العمل في المؤسسات، مما يستوجب منها أن تكون مرنة وأكثر رشاقة وحركية، وبدون شك أكثر التزام من منتسبيها. ويقوم هذا على إدارة أكثر تشاركية، ودون نسيان الوسط الفيزيائي داخل المؤسسات الذي يسمح بمواجهة هذه التحديات.

كذلك في نفس السياق هناك تحول على مستوى صورة المسير، فالمشرف أو المدير لا يسير أو يقرر بشكل انفرادي (أوتوقراطي) وليس بمسؤول عن فرق العمل أو إبداعاتهم، لأن العملية قائمة على مبدأ التسيير المشترك و القرارات الجماعية التشاركية، الأمر الذي يؤدي إلى ذوبان المستوى المتوسط من الإدارة في مختلف الوظائف نتيجة لطبيعة النشاط ذو الصبغة الجماعية. الأمر الذي يحول الهياكل التنظيمية الصلبة إلى هياكل تنظيمية رشيقة.

وكذلك من شروط نجاح هذا النوع من المؤسسات ترتبط بنوعية القائد والمشروع، فلا يمكن أن يتحقق التزام العمال دون وجود قيادة كارزماوية ونظرة متميزة وبارعة. وعليه يتحول القائد إلى المنبع الحقيقي للقيمة المضافة داخل المؤسسة. وتتجلى الوظيفة الرقابية للقائد من منطلق أن كل فرد مسؤول أمام الفريق وكل فرد داخل المجموعة له سلطة المراقبة لزميله. وما على المشرف أو المسير إلا أن يستلهم الثقة وليس الخوف. هذا يعني التحول من نموذج إداري قائم على التحفيز (يمنح الرغبة) إلى نموذج قائم على الإلهام (منح الرغبة للحصول على الرغبة). كذلك من نموذج مراقبة يعتمد على معايير خارجية، إلى نموذج قائم على تحمل المسؤولية (رقابة ذاتية معاييرها داخلية). هذا يعني وصول المؤسسة إلى درجة يكون فيها الأداء ومؤشرات قياسه باطنية (من داخل المؤسسة) والسلطة تكون فيه مستترة (خفية).

3.5 إعادة صياغة ورسم الفضاء الخاص بالعمل (إعادة هيكلة):

إن المهتمين بالمؤسسة المتحررة يعملون على إعادة تهيئة أماكن وفضاءات العمل والاجتماعات، إضافة إلى إمكانية تغيير شكلها التنظيمي وحوكمتها. حيث تظهر التغيرات التي تمس البناء التنظيمي على أنها فعل ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء. فإ إنشاء فضاء مفتوح و مرن وتتوفر فيه الشروط الحياتية للعمال، يجعل منهم متعاونين بطريقة متفتحة ومرنة واجتماعية. فالاهتمام بمناخ العمل يحفز فعالية المتعاونين، وتؤدي حركية العمال إلى التفكير في استغلال الفضاءات على أساس الاستعمال والتردد عليه.

¹⁵Valérie VANDERSMISSEN, L'ENTREPRISE LIBÉRÉE Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale, Economie solidaire, Note d'analyse, déc. 2015, p 5.



مفهوم المؤسسة المتحررة

كما تعتبر عملية تصميم فضاءات العمل نقطة أساسية في بناء استراتيجية المؤسسة المرتبطة بإدارة مواردها البشرية. وبإعادة تهيئة هذه الفضاءات يتمكن المسير أو القائد من تحويلها من فضاءات رسمية إلى فضاءات غير رسمية ويميل إلى مزج مختلف الأطر الحياتية بشكل يؤدي إلى إلغاء الحدود أو العلامات المرتبطة بالفضاء دون المس خاصة بوقت العمل، هذا التحول من شأنه تعويم نطاق الفضاءات كأوقات الراحة والترفيه والعمل بطريقة تريكها والتي من الممكن أن تنعكس على مستويات الأداء المنتظرة. في ظل ما يعرف بمناقب الألعاب واستغلالها في تحسين ظروف العمل واستخدامها من قبل المسيرين كونها تقدم أفاق للزج بالمعاونين في حياة المؤسسة Ludification¹⁶ أو ما يعرف بـ (Gamification).

¹⁶ Idem, p7.



مفهوم المؤسسة المتحررة

الخلاصة:

- مما سبق ما يمكن استنتاجه من عرض الاقتصاد التعاوني والتضامني من زاوية تنظيمية أن كثرة الملامح (Profils) التي تميز الأنشطة التضامنية، يجعل من الصعب وجود نموذج خاص به. وهذا عكس ما تبحت عنه النظريات من تجريد وتبسيط. ونتيجة لتنوع أشكال المقاولات الجماعية وأشكال ضبط الممارسات الاجتماعية والاقتصادية والنشاط الاقتصادي، بين درجات التعاون والتعاقد والديمقراطية الاقتصادية، بين متطلبات التنمية الخاصة بمستعملها ووظائف الأفراد، بين أشكال التحكيم المختلفة. تظهر منظمات الاقتصاد الاجتماعي كمواضيع وأعاون تساهم في التحولات الاجتماعية-الاقتصادية، وكعملية لم تعرف الاستقرار بشكل نهائي، تمكّن من رسم صورة وأدوات تحليل نهائية.
- نشاطات المؤسسة في ظل الاقتصاد الاجتماعي والتعاوني بالرغم من طبيعتها الاقتصادية إلا أنها لا يمكن عزلها عن بعدها المؤسساتي والذي يمنحها الأشكال القانونية المتعارف عليها.
- تأخذ المؤسسة الطابع غير الرسمي بحكم قواعد التسيير الخاصة بها (قواعد داخلية) و التي تبرز طاقات التسيير الذاتي التي تملكها.
- تشكل المؤسسة فضاء ثلاثي الأبعاد (اقتصادي، اجتماعي، سياسي) أي أن الحدود والعلاقات هلامية، أي أنها غير واضحة بدقة. والتي تطرح إشكالات تنظيمية كثيرة على مستوى التنسيق واتخاذ القرارات وعملية الاتصال.
- تعمل المؤسسة الاجتماعية على توظيف الأبعاد التنظيمية بشكل يتوافق وظروف نشاطها وخصائص مكوناتها البشرية كمهارات وكفاءات، ومواردها المالية المتاحة وطبيعة القيود التي تعمل في إطارها. كل هذا يسمح بتحقيق مستوى من الفعالية التنظيمية الذي يقلل من هدر الطاقات و تدنية تكاليف الإختلالات التنظيمية أو ما يعرف بالتكاليف الضمنية.



مفهوم المؤسسة المتحررة

قائمة المراجع:

- الغلم مريم، دور الاقتصاد التضامني في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، دراسة صندوق الزكاة الجزائري (2002-2014)، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، الجزائر، 2016.
- سويبي عبد الوهاب، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2015.
- **Gilda** Castro De La Cruz, *La Gestion de Ressources Humaines en entreprises d'économie sociale, Mémoire Mastère en sciences de travail, Institut des sciences du travail, Université catholique de Louvain, 2016.*
- **Jean-Louis**, et autres, Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire, Revue interventions économiques, 54/2016, éditions électroniques, revues.org/2771.
- **OCDE**, Organisation de coopération et de développement économique, *Les entreprises sociales*, Editions de l'OCDE, Paris, 2009.
- **DEFOURNY** Jacques, L'émergence du concept d'entreprise, De Boeck Université Reflets et perspectives De la vie économique 2004/Tome XLIII, consulté le 20 octobre 2018.
- **PAUGMAN** Serge, *Repenser la solidarité, l'apport des sciences sociales*,
- 2^e Edition Presses Universitaires France, 2015.
- **FAUCONNET** Paul, *La responsabilité, étude sociologique*, Libraires Félix Alcan, Paris 1928, p. 33, version Numérique en ligne sur <http://classiques.uqac.ca/>, consulté le 20 octobre 2018.
- **JEANTET** Thierry, *L'économie sociale, une alternative au capitalisme*, Edition Economica, mars 2008.
- **Alain** Caillé, Jean-Louis Laville, Actualité de Karl Polanyi, Revue du MAUSS 2007/1 n° 29 | pages 103-105, en ligne sur: <https://www.cairn.info/revue-du-MAUSS-2007-1-page-80-HTML>, consulter 01/11/2018.
- **Valérie** VANDERSMISSEN, L'ENTREPRISE LIBÉRÉE Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale, Economie solidaire, Note d'analyse, déc. 2015.