

# Le défi de l'adaptation de la culture managériale aux nouveaux critères de compétitivité imposés par l'économie de marché en Algérie

**MOKHEFI AMINE**

Maitre de conférences

Faculté de Droit et des sciences commerciales, Mostaganem, Algérie

mokhefiamine@yahoo.fr

**AIDOU MOHAMED FAOUZI**

Maître assistant

Faculté de Droit et des sciences commerciales, Saida, Algérie

Fawzi-07-83@hotmail.com

## Résumé

En Algérie, le rôle de la culture est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des modèles de gestion mis en œuvre. De fait, les modes d'organisation des entreprises et de direction du personnel sont souvent fondés sur des théories de gestion aux prétentions universelles élaborées dans les pays industriellement avancés.

Par ailleurs, le changement est considéré comme étant une problématique majeure du management, particulièrement en Algérie qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché.

L'objet de notre étude est de savoir si la culture de l'entreprise ERIAD Saida a pu s'adapter à un projet induit par l'entrée en économie de marché. (Les valeurs relevées sur le terrain sont-elles en adéquation avec les exigences du projet d'entreprise proposé par la direction ?)

**Mots clés :** Culture d'entreprise(ou culture organisationnelle), changement organisationnel, projet d'entreprise, ERIAD Saida, libéralisation économique en Algérie changement culturel.

## The challenge of adapting to new managerial culture criteria imposed by competitive market economy in Algeria

### Abstract

In Algeria, the role of culture is not sufficiently taken into account or ignored by most business models implemented. In fact, the modes of business organization and personnel management are often based on management theories with universal pretensions developed in the industrially advanced countries.

Moreover, the change is considered a major problem of management, particularly in Algeria, which has seen a transition from a socialist economic model to a more liberalized model with the advent of market economy.

The purpose of our study is whether the corporate culture ERIAD Saida was able to adapt to a project led by the entry into a market economy. (The values reported in the field are they in line with the requirements of the project proposed by the direction?)

**Keywords:** Organizational culture (or corporate culture), organizational change, ERIAD Saida, economic liberalization in Algeria, cultural change.

## Introduction

L'une des découvertes contemporaines les plus importantes des sciences de la gestion est la mise au jour du fait qu'il n'existe pas de principes universels qui guident la gestion des femmes et des hommes dans l'entreprise (MERCURE, 1997).

En effet, il apparaît que les formes de gestion les plus performantes ne sont pas celles qui se conforment au principe du one best way, mais plutôt celles dont les pratiques s'inspirent de l'univers matériel et symbolique propre aux groupes à l'œuvre en entreprise. Cet univers est caractérisé par un ensemble de manières plus ou moins stables de penser et de sentir, de vivre, d'agir et de réagir. C'est ce qu'il est convenu d'appeler **la culture**.

La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de penser et d'agir, et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes, qui surdéterminent les façons de concevoir et de se conduire (DEVILLARD, 2008).

M. Lebailly et A. Simon (2004) prennent à ce sujet un exemple éloquent : « La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; C'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps. »

Eric Delavalée (2002) compare pour sa part la culture d'entreprise à :

- La partie immergée de l'iceberg ;
- Les courants marins qu'on ne voit pas à la surface, mais qui peuvent faire dériver, voire chavirer le bateau.

Souvent peu explicite à l'intérieur de l'entreprise elle-même, la culture n'est pratiquement pas perceptible pour ceux qui n'ont pas l'expérience d'une autre organisation, à l'instar de la culture nationale pour celui qui n'est jamais sorti de son pays. Car ce qui, bien souvent, produit la conscience de l'existence d'une culture, est le choc qui résulte de la rencontre avec une culture différente.

La culture d'une entreprise résulte d'un ensemble de valeurs, de normes et de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques et de personnages devenus mythiques. Cet ensemble donne un cadre aux façons de penser, d'agir ou de décider. Selon E. Schein (1985), théoricien reconnu de la culture d'entreprise, celle-ci est un ensemble de postulats fondamentaux inventés, découverts, ou élaborés par un groupe donné en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes.

Il ajoute que la culture est conçue comme un ensemble interrelié de trois niveaux, allant du plus profond et intangible au plus superficiel et manifeste. Ces trois niveaux sont : les postulats de base, les valeurs et les artefacts.

Olivier Devillard (2008) propose un modèle similaire qu'il compare à un arbre : Les racines (infra-culture) se nourrissent des nutriments du sol (les logiques de base) pour produire le tronc et les branches (mode opératoire culturel).

C. Barnard, Cadre supérieur à la Bell Téléphone Compagnie, fait référence à la notion de culture d'entreprise dès les années trente (1938). Il confère à l'entreprise une « personnalité » propre et fait des dirigeants les dépositaires de ses valeurs. Après quoi, à quelques exceptions près, la notion de culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de la littérature managériale pendant environ cinquante ans. Elle réapparaît avec force au début des années quatre-vingt pour faire l'objet d'une véritable mode initiée par quelques ouvrages à succès dont celui, aussi célèbre qu'éphémère, de T.J. Peters et R.H. Waterman (1983) sur l'excellence.

Si la notion de culture entre dans le monde du management seulement au début des années quatre-vingt, ce n'est pas parce que, auparavant, les entreprises n'avaient pas de culture, mais parce que, compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management. Pourquoi ? Il y a au moins quatre grandes catégories (DEVILLARD, 2008) de raisons différentes mais complémentaires : différenciation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises.

Comparable à la « personnalité » d'un individu, La culture rend chaque organisation unique.

Il est utile et même indispensable, du fait de son impact stratégique, d'avoir une bonne représentation de sa culture d'entreprise. Cependant décrire la culture n'est pas chose facile, pour deux raisons. D'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres), d'autre part, une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés. De ce point de vue, le titre d'un ouvrage d'E.T. Hall (1984) « Le langage silencieux » est particulièrement éloquent dans la mesure où la culture est bien un langage, c'est-à-dire une façon d'échanger et de se comprendre, mais silencieux, tant les données de ce langage sont implicites.

Souvent réduite aux seules « valeurs » dans l'esprit de nombre de gens d'entreprise, la culture se présente plutôt comme une logique de réponses habituelles. Dans telle entreprise par exemple, face à un problème nouveau, le réflexe sera d'aller voir à l'extérieur ce qui se fait déjà, tandis que dans une autre, il sera de chercher en interne comment y répondre par ses propres moyens. Ce qui, finalement, peut faire une grande différence.

Toutefois, du moins dans plusieurs sociétés en transition, dont l'Algérie, le rôle de la culture est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des modèles de gestion mis en œuvre. De fait, les modes d'organisation des entreprises et de direction du personnel dans les sociétés en transition sont souvent fondés sur des théories de gestion élaborées selon des principes aux prétentions universelles dans les pays industriellement avancés.

## Problématique

Depuis des décennies, et particulièrement en Algérie qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché, le changement est un thème majeur des problématiques de management. Le monde change, tout change dans l'environnement de l'entreprise, donc celle-ci devrait changer. L'ampleur de ces changements est sans borne : produits, technologies, structures, compétences, relations à l'entreprise, nouveaux concurrents, tout subit l'impératif de mutations qu'il faut maîtriser, gérer, initier, contrôler. Quand les règles du jeu concurrentiel changent, les entreprises doivent s'adapter. Dans certains cas, cette adaptation est synonyme de véritable mutation. Les entreprises doivent changer de logique. Leur organisation doit évoluer dans son ensemble: de nouveaux objectifs, de nouvelles structures et techniques, mais également une **culture** différente.

Le changement de culture n'est pas une fin en soi. Il devient une nécessité quand l'organisation et/ou l'environnement de l'entreprise change. Mais de l'avis de nombreux auteurs, c'est la caractéristique la plus stable, et aussi le moins visible et saisissable. En un mot celle qui change le plus difficilement et, en même temps, celle qu'on a le plus de raisons d'oublier dans le changement.

Cependant, pour qu'un changement culturel puisse se mettre en marche, certaines conditions doivent être réunies. M. Thévenet (1993) par exemple en identifie au moins trois :

- l'entreprise est dans une situation très difficile où sa survie est en jeu ;
- l'ensemble des salariés de l'entreprise en est convaincu ;
- la direction parvient à faire passer certains messages à propos de la situation actuelle et des possibilités d'en changer.

Il est important de préciser que jusqu'à la fin des années 80, les entreprises Algériennes changeaient et avaient à conduire des changements. Mais ces derniers concernaient une des composantes de l'organisation, jamais le système lui-même. Ces changements, par petites touches, s'inscrivaient toujours à l'intérieur d'une même logique, celle du volume et de la production. Les dirigeants étaient amenés par le système politico-économique à adopter une certaine stabilité. Dans le contexte concurrentiel actuel qui, rappelons-le, nécessite forcément d'autres valeurs, certains changements continuent de s'inscrire à l'intérieur de la logique du volume de production mais d'autres, plus radicaux, visent la logique du système elle-même, ce qui est le cas de certaines entreprises publiques algériennes qui ont dû faire face à l'ouverture du marché et ont dû adopter de nouvelles stratégies pour se mettre au diapason de la nouvelle idéologie économique en effectuant une démarche de changement qui touche inévitablement à la culture de l'entreprise.

L'entreprise publique qui a fait l'objet de notre étude a adopté une démarche de changement en utilisant comme outil le projet d'entreprise.

**A partir de là, la question qui nous semble pertinente est de savoir si la culture de cette entreprise a pu s'adapter à un nouveau projet induit par l'entrée en économie de marché.**

**Autrement dit, les valeurs relevées sur le terrain sont-elles en adéquation avec les exigences du projet proposé par la direction ?**

Vu la conjoncture politico-économique dans laquelle est née et a évolué pendant plusieurs années l'entreprise et vu le secteur stratégique dans lequel elle opère et qui impose une certaine présence de l'état dans son fonctionnement, nous estimons que de pareilles circonstances ont obligatoirement fait naître une culture d'entreprise qui va trouver une certaine difficulté à s'adapter aux valeurs escomptées par le projet d'entreprise qui obéit à la nouvelle donne économique.

## 1. Les Composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est composée de trois niveaux :

### 1.1. Premier niveau : les postulats de base (logiques fondatrices)

Ce sont des sentiments profondément enracinés et pris pour acquis concernant la nature de la réalité, de l'homme, de l'activité humaine, des relations humaines et de la relation à l'environnement etc. Ils orientent, inconsciemment, nos perceptions et nos façons de penser.

Ces postulats de base sont :

- L'orientation individuelle ou communautaire ;
- La relation à l'incertitude (ou contrôle de l'incertitude) ;
- La relation à la puissance (ou distance hiérarchique) ;
- Les modes de raisonnement ;
- Le rapport au monde ;
- Le dosage humain-production.

## 1.2. Deuxième niveau : Les valeurs

Les valeurs représentent des principes auxquels doivent se conformer les manières d'être et d'agir, ces principes sont ceux qu'une personne ou qu'une collectivité reconnaissent comme idéales. Plus haut niveau de l'état désiré, elles sont appelées à orienter l'action des individus dans une société (ou une entreprise), en fixant des buts, des idéaux. Elles constituent une morale qui donne aux individus les moyens de juger leurs actes et de se construire une éthique personnelle.

Il existe trois niveaux de valeurs : les valeurs déclarées (celles que l'organisation affiche dans sa communication), les valeurs apparentes (celles qui ressortent aux yeux d'un observateur extérieur) et les valeurs opérantes qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise.

## 1.3. Troisième niveau : Le mode opératoire culturel (Artéfacts)

Il s'agit des manifestations tangibles des autres niveaux de la culture. Ce niveau englobe les pratiques organisationnelles, les structures, les systèmes, les produits et tous les éléments physiques de l'organisation ainsi que le langage, le comportement, les symboles et les cérémonies, etc.

Les artéfacts se traduisent par des normes et constituent la partie la plus perceptible de la culture.

## 2. Culture d'entreprise et management

Le management s'intéresse à la culture quand il rencontre des problèmes de: Stratégie, fusion, Mobilisation du personnel, restructuration, communication, de changement en général.

### 2.1. Quel est l'intérêt de la culture d'entreprise pour le management ?

Vu que le management a pour élément central l'individu et que dans chacune de nos actions nous utilisons, inconsciemment, des références, qui permettent de:

- Repérer ce qui se passe ;
- Interpréter la réalité ;
- Disposer d'un ensemble de réactions.

Les pratiques managériales sont considérées comme le résultat de la culture.

## **2.2. Comment la culture d'entreprise peut-elle améliorer l'efficacité du management ?**

- En accroissant la connaissance de la réalité de l'organisation : la compréhension du climat social, l'analyse des métiers, l'audit des systèmes d'évaluation de l'activité ;
- En nourrissant la réflexion stratégique dont elle améliore le diagnostic et la mise en œuvre. En ce sens, elle permet de tester la pertinence des décisions en laissant présager de ce qui a des chances de réussir ou d'échouer.

## **2.3. Les raisons conjoncturelles qui justifient l'utilité de la culture**

- Les modèles d'organisation ;
- Les Systèmes économiques ;
- Les modèles économiques ;
- Les théories des relations humaines ;
- Les politiques d'adaptation ;
- Les politiques d'implication ;
- Les évolutions de l'entreprise.

## **2.4. Intervention de la culture dans la pratique du management**

La culture d'entreprise intervient dans plusieurs aspects de la vie d'une organisation. Nous allons en citer quelques-uns.

### **2.4.1. Comportements**

Les comportements qui animent la vie quotidienne de l'entreprise sont considérés comme des artefacts donc comme la matérialisation des valeurs qui, eux même, découlent des références ou postulats de base cités précédemment.

### **2.4.2. Culture et fonctions**

La culture a un impact sur les fonctions de l'entreprise à travers:

- La définition de ce qui est important pour l'organisation (ce qui a de la valeur pour l'organisation) ;
- La façon d'organiser et de gérer chaque fonction.

### 2.4.3. Culture et stratégie

La culture influe sur la stratégie dans la mesure où elle oriente la perception des :

- Caractéristiques de l'entreprise (forces, faiblesses) ;
- Considération de l'environnement à travers ses opportunités ou ses menaces.

### 2.4.4. Culture et performance

Il existe selon Kotter et Heskett trois types de théories sur les liens entre culture et performance :

- La culture forte qui génère obligatoirement de la performance (caractérisée par un très fort partage par les membres de l'organisation de valeurs et de références) ;
- La cohérence entre la culture et le contexte de l'entreprise explique sa performance ;
- Les cultures facilitant le changement et l'adaptation à l'environnement produisent de la performance à long terme.

## 2.5. Les limites de la culture d'entreprise

La culture détermine le fonctionnement global de l'entreprise. Cependant, si elle constitue souvent une opportunité qui favorise le développement, elle peut également se révéler être un frein puissant.

Il y a des cultures qui sont bien adaptées à leur environnement, leur époque et à un certain type de marché. Mais ces cultures performantes et adaptées courent le risque de ne pas le rester si les éléments du contexte changent.

Ainsi, comme tout système vivant, une culture présente une limite de validité. Et c'est souvent faute de l'avoir pris en compte en ne remettant pas en cause sa culture qui a fait leur réussite que des entreprises disparaissent ou entrent en crise.

Lorsque que la culture de l'entreprise devient inadaptée à son environnement, une démarche de changement doit être entreprise et ce à l'aide de certains outils parmi lesquels le projet d'entreprise. Le projet d'entreprise est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise. C'est la clarification par l'entreprise de ce qu'elle est et veut devenir.

## 3. Culture d'entreprise et changement

Lorsqu'un changement culturel est réalisé dans une entreprise, cela se solde généralement par trois cas de figure :

- **Le changement culturel apparent:** il se réalise quand les changements apportés sont vécus comme compatibles avec la culture. Seuls les artéfacts culturels changent.
- **La révolution culturelle:** Se produit quand les changements apportés sont vécus comme en opposition avec la culture, dans ce cas l'inertie organisationnelle va augmenter et la résistance au changement sera importante. Le changement dans ce cas aura nécessité de gros efforts et d'importants sacrifices.



- **L'incrémentalisme culturel:** L'intégration progressive d'éléments différents mais non antagonistes avec la culture existante fera évoluer cette dernière en vue de son adaptation.

## 4. L'étude empirique

Nous allons à présent rendre compte des résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de cette étude au sein de l'entreprise ERIAD-filiale de SAIDA Algérie (il s'agit d'une entreprise publique dont l'activité est la production et la commercialisation de semoules et farines) début 2012. Il s'agit d'effectuer un sondage auprès des salariés afin de se faire une opinion sur la culture existante. L'objectif poursuivi à travers l'organisation de cette enquête est de savoir s'il y a une harmonie entre les valeurs escomptées par les valeurs encourues par la direction à travers **projet d'entreprise** et les valeurs **réelles** des salariés.

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire et moyennant l'échelle de Likert de 5 niveaux pour évaluer la perception des salariés (A1). A noter également que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables après l'analyse des données récoltées dans le but de clarifier certaines idées. Les statistiques descriptives (Tous les résultats ont été calculés par le logiciel SPSS), notamment la moyenne et l'écart type, sont généralement utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Désormais, la moyenne détermine la tendance centrale d'une distribution, c'est à dire l'accord des personnes interrogées sur un item donné. L'écart type, quant à lui, nous donne un jugement sur le degré de dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

Les tableaux de chaque catégorie d'analyse nous indiquent la moyenne et l'écart type pour chacun des items.

### 4.1. Échantillons et collectes des données

Les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête auprès des employés de l'ERAD el Forsane de Saida Algérie. Le questionnaire anonyme a été remis aux salariés en mains propres. Au total 80 questionnaires ont été distribués (ce qui représente 73% du nombre des salariés), 63 ont été recueillis, soit un taux de récupération de 79%. Au final, 57 questionnaires ont été considérés comme exploitables.

### 4.2. Résultats et analyses

Avant de détailler les résultats et les analyses il y a lieu de mentionner que l'ERAD Saida Algérie a effectué au préalable un diagnostic dont les principales conclusions ont mis en évidence :

- ◆ L'obligation de revoir le mode de fonctionnement de la filiale pour les raisons suivantes :
  - Les limites de l'organisation en vigueur, dans la mesure où elle est restée passive aux changements qu'a connu la filière ;
  - L'ancienne organisation n'obéissait plus à la nouvelle donne économique.

Cette volonté de changement est due à la perte du monopole de la production et de la distribution des produits étant donné la libéralisation du marché et naturellement l'émergence d'un secteur privé plus agressif et plus compétitif.



L'objectif est d'une part :

- D'assurer la survie de l'entreprise ;
- De préserver ses emplois ;
- De préserver ses parts de marché et en gagner d'autres à long terme ;
- De retrouver la place de leader sur le marché.

Et d'autre part, se préparer pour des opérations de partenariat et/ou de privatisation qui est dû au changement de stratégie du groupe.

Pour réaliser ses objectifs, l'ERAD Saida Algérie a axé sa mutation autour d'une démarche de qualité totale qui présente les caractéristiques d'un projet d'entreprise.

Après une lecture approfondie de la charte de la politique qualité (le projet d'entreprise) adoptée par l'ERAD de Saida Algérie, nous avons constaté que cinq catégories représentent la base des préoccupations de l'entreprise. Il s'agit de : l'activité commerciale, l'environnement, le mode de gestion au sein de l'entreprise, le climat du travail, les raisons d'attachement à l'entreprise.

#### 4.2.1. Valeurs liées à l'activité commerciale

Items	Moyenne	Ecart-type
-Volonté de satisfaction du client	4,26	1,09
-Volonté à rester Rentable	4.07	1.37
-Volonté à être plus performant	4,35	1,15
-Perception de la qualité des produits	2.78	1,53

- ❖ Les répondants sont dans leur majorité complètement d'accord sur le fait que le client doit être le centre d'intérêt privilégié et que la rentabilité économique demeure l'objectif phare de l'entreprise (4.07 de moyenne).
- ❖ Néanmoins ils reconnaissent que des efforts doivent être entrepris afin d'améliorer la qualité des produits considérés comme n'étant pas les meilleurs (2.78 de moyenne) sur le marché.

#### *Tout ceci démontre :*

- Que l'entreprise a pris conscience que l'époque de la situation de monopole et de la garantie de la stabilité de la part des pouvoirs publics est révolue.
- Il y a une harmonie entre le projet d'entreprise et la réalité observée sur le terrain (la culture même Stable, mais pas Statique). Les organisations sont en constante évolution. Comme le contexte change toujours, elles doivent s'adapter et elles apprennent de leurs expériences.
- Quand une entreprise est dans une situation très difficile où sa survie est en jeu le changement est faisable (Kotter et Heskett).

### 4.2.2. Valeurs liées à la perception de l'environnement

Items	Moyenne	Ecart-type
-La volonté de conquérir l'environnement	3,82	1,37
-Meilleure position dans le marché	3,14	1,32
-Concurrents comme unique menace	3,52	1,53
-Incertitude en l'avenir	3.60	1.42
-Incapacité à prévoir les changements de l'environnement	3.75	1.75
-Vitesse de réaction aux changements de l'environnement	3.14	1.47

- ❖ Les interrogés démontrent une conviction quant à la nécessité de prendre en considération l'importance de l'environnement (3.82 de moyenne) pour garantir un meilleur positionnement sur le marché et retrouver la place de leader, *un objectif tant souhaité par la direction*.
- ❖ Cependant, les avis sont partagés sur la provenance de la menace. Elle provient des concurrents *mais pas* seulement (d'après les entretiens semi directs).

#### *Ceci est expliqué :*

- Par le fait que la concurrence n'est pas seule responsable (malgré les 3.52 de moyenne) ; les autorités publiques à travers le manque de rigueur à l'encontre du secteur privé favorisent indirectement la concurrence et de fait les craintes de l'entreprise dans l'avenir (3.60 de moyenne).
- Et que la tendance de l'entreprise à pencher pour une incapacité à prévoir les changements (3.75 de moyenne) et le fait que les avis sont partagés quant à la vitesse de réaction aux changements (3.14 de moyenne) confirme l'idée précédente et est imputée à une volonté externe.
- Aussi par la position des salariés face à l'environnement qui ne nous permet pas de dire clairement s'il y a adaptation aux valeurs escomptées ou pas car le contrôle exercé sur l'entreprise et la régulation du marché ne dépendent pas de sa volonté.

### 4.2.3. Valeurs liées à la perception de la gestion dans l'entreprise

Items	Moyenne	Ecart-type
-Respect de la hiérarchie dans la prise de décision	3.94	1.36
-La cohérence : Actes-Discours	2.77	1.32
-Vision vis à vis de la stratégie (clarté)	2.92	1.49
-Harmonie entre social et économique	3.33	1.41

- ❖ Les interrogés semblent convaincus que les décisions concernant la gestion courante sont prises au bon niveau ce qui démontre une bonne organisation (3.94 de moyenne).
- ❖ Néanmoins, les avis sont partagés avec une tendance au désaccord sur le fait que ce qui est énoncé est appliqué (2.77 de moyenne). Cela est confirmé par le fait que la stratégie est floue au vu des interrogés (2.92 de moyenne).

- ❖ Nous remarquons que les salariés ne sont pas très satisfaits de l'équilibre entre engagement social et économique de l'entreprise (3.33 de moyenne) ce qui appelle à une révision de cet aspect d'autant plus qu'il représente un paramètre non négligeable pour la performance.

*Ces remarques devraient interpeller la direction sur:*

- La nécessité de faire preuve d'une meilleure communication afin de permettre une meilleure assimilation de la stratégie pour mener à bien le projet.
- Un réexamen de l'activité managériale pour espérer réaliser les directives.
- La réalisation des recommandations du projet d'entreprise passe obligatoirement par une gestion efficace, chose qui n'est pas reflétée par la tendance des réponses.

#### **4.2.4. Valeurs liées au climat social**

Items	Moyenne	Ecart-type
-Confiance accordée	3.95	1.36
-Droit à l'erreur	2.91	1.52
-Accessibilité aux supérieurs	4.24	1.12
-Travail d'équipe	4.02	1.21
-Individualisme	2.93	1.54
-Esprit d'initiative	3.53	1.20
-Esprit de créativité	3.25	1.43
-Conflits au sein de l'entreprise	3.25	1.34
-Degré de stress	3.77	1.33
-La charge du travail	3.93	1.25

- ❖ Les salariés considèrent qu'une confiance leur est accordée dans la réalisation de leur tâches (3.95 de moyenne) ce qui démontre une responsabilisation et une délégation des pouvoirs.
- ❖ Ceci découle de l'existence d'un bas niveau d'incertitude qui est la caractéristique d'un pays comme le notre (*Hofstede* affirme que la religion aide à palier le manque de confiance) d'autant plus que la moyenne d'ancienneté se situe entre 16-20 ans ce qui constitue un motif de confiance.
- ❖ Même si un degré de confiance non négligeable est accordée aux salariés, le droit à l'erreur y est faible (2.91 de moyenne) ce qui démontre une volonté de l'entreprise à atteindre les objectifs assignés.
- ❖ Nous constatons que les supérieurs sont facilement accessibles (moyenne de 4.24) ce qui montre une réelle volonté à travailler en groupe et faire des choix partagés. Cette idée est confirmée par le fait que les répondants travaillent en équipe (4.02 de moyenne) et le fait que l'individualisme demeure faible au sein de l'entreprise (2.93 de moyenne).
- ❖ Nous constatons que l'entreprise est plutôt collectiviste dans son fonctionnement et selon *Hofstede cette caractéristique freine en quelque sorte la prise d'initiative et l'esprit de créativité* ce que nous avons pu vérifier à travers nos entretiens sauf dans certains cas où les

salariés y sont obligés. Pour la prise d'initiative la moyenne est de 3.53 tandis que pour l'esprit de créativité elle est de 3.25 de moyenne. Notons que ces deux résultats sont obtenus quand il y a des directives.

- ❖ Les interrogés se considèrent comme moyennement d'accord quant à l'existence de conflits (3.25 de moyenne), car malgré l'existence perceptible d'un assez bon climat social, ce dernier peut se dégrader selon la direction en cas de non satisfaction des revendications syndicales.
- ❖ La dernière remarque est liée au niveau de stress élevé que nous avons constaté (3.77 de moyenne) ce qui peut soit résulter de la charge du travail (3.93 de moyenne), soit des facteurs externes ou des valeurs différentes par rapport au projet de l'entreprise (*Hafsi affirme que si les valeurs apportées par un changement sont contraires aux valeurs ancrées cela engendrera un stress général*).

#### 4.2.5. Valeurs liées aux raisons d'attachement à l'entreprise

Items	Moyenne	Ecart-type
-La rémunération	2.79	1.47
-Evolution dans la carrière	3.03	1.57
-Sentiment de fierté	3.96	1.23
-Sécurité de l'emploi	4.12	1.13
-Perception vis-à-vis des compétences	3.39	1.25
-Avantages en nature	3.40	1.42
-potentiel de l'entreprise	4.26	1.20

- ❖ Nous constatons que la rémunération ne constitue pas un motif d'attachement solide (2.79 de moyenne) tout comme la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise (3.03 de moyenne).
- ❖ Par contre le sentiment de fierté ressenti (3.96 de moyenne) constitue quant à lui une raison non négligeable d'attachement.
- Cet état de fait est imputé, selon nous, au passé de l'entreprise qui a évolué dans une situation de monopole et symbolisait une entité solide et puissante (*Selon Devillard, la puissance de l'entreprise produit la fierté d'appartenance*).
- ❖ La sécurité de l'emploi (4.12 de moyenne) demeure une raison majeure d'attachement.
- ❖ Les interrogés sont partagés sur l'idée que leurs compétences sont valorisées (3.39 de moyenne), même si certains salariés occupant des postes clés affirment que leurs savoir-faire reste bien utilisé.
- Les raisons d'attachement sont, selon nous, assez solides pour permettre un fonctionnement conforme aux directives proposées.

## Conclusion

Dans notre étude de cas, il s'est avéré qu'un changement culturel a pris forme au fil du temps et que certaines pratiques obsolètes et qui vont à l'encontre des recommandations du projet d'entreprise tendent à être remplacées progressivement par des valeurs mieux adaptées au contexte actuel. Nous avons constaté au cours de notre étude que les deux types de mutation cités par WATZLAWICK (1975) se sont réalisés (révolution culturelle et incrémentalisme culturel).

En effet, il y a eu un changement profond en ce qui concerne, par exemple, la perception du client dans la mesure où il est aisé de savoir que cette valeur était quasi inexistante en situation de monopole.

Nous retrouvons également des changements par petites touches afin de pouvoir réaliser les objectifs comme par exemple la prise d'initiative quand la situation l'impose.

En tout état de cause, les résultats annuels en terme de chiffre d'affaire à partir du moment où le projet est entré en vigueur, montrent qu'il y a eu un effet certain sur le comportement et les valeurs au sein de l'entreprise, et ce malgré l'état vétuste du matériel de production qui fait grandement défaut et qui pénalise lourdement la volonté de l'entreprise à aller de l'avant.

Reste à savoir si en cas de réunion de tous les atouts nécessaires à l'entreprise, comment réagirait les salariés ? Dans ce cas il serait intéressant de savoir si le changement culturel constaté est réel ou bien s'il est uniquement apparent car il ne faut pas oublier que la culture adhère au passé, et qu'il ne faut pas sous-estimer cette réalité.

## Bibliographie

- BAUDRY P. (2003), Français et Américains, Village Mondial.
- BIBARD L. (1992), THEVENET M., Ethique et gestion des ressources humaines, Actes du 3e Congrès de l'AGRH (association française de Gestion des Ressources humaines, Lille).
- CORIAT B. (1991), Penser à l'envers, Editions La Découverte.
- DELAVALLEE E. (2002), La culture d'entreprise pour manager autrement, Editions d'Organisation.
- DEVILLARD O., REY D. (2008), La culture d'entreprise : un actif stratégique, Dunod.
- DEVILLARD O. (2005), Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, 3<sup>e</sup> éd., Editions d'Organisation.
- HAFSI T., DEMERS C. (1997), Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations, Editions Transcontinental, Montréal.
- HOFSTEDE G. (1994), Vivre dans un monde multiculturel, Editions d'Organisation.
- KLUCKHOLN F., STRODTBECK F. (1961), Variations in value orientations, Evasion, Row, Peterson and Co.
- KOBI J. M., Wuthrich H. (1991), Culture d'entreprise, modes d'action — Diagnostic et intervention, Nathan.
- KOTTER J. P., HESKETT J. L. (1993), Culture et performances : Le second souffle de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris.
- LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1989), Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'Organisation.
- LEWIN K. (1951), Field theory in social Science, Harper & Row, 1951.
- MERCURE D., HARRICANE B., SEGHIR S., STEENHAUT A. (1997), Culture et gestion en Algérie, l'Harmattan.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (2005), Safari en pays stratégie, Pearson - Village Mondial.
- MORIN P., DELAVALEE E. (2000), Le manager à l'écoute du sociologue, Editions d'Organisation, Paris.
- MORIN P., *Le management et le pouvoir*, Editions d'Organisation, Paris, 1985.
- PETERS T. J., WATERMAN R. H. (1983), Le prix de l'excellence, InterEditions, Paris.
- REITTER R., Al. (1992), Cultures d'entreprise, Paris.
- SCHEIN E. (1985), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass.
- THEVENET M (1991), culture d'entreprise : une ressource, *Actes du IIe congrès de l'AGRH*, Cergy.
- THEVENET M, impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, editions Liaisons, 1992.
- THEVENET M. (1986), Audit de la culture d'entreprise, Editions d'Organisation.





- 2. On a une vision claire de la stratégie
- 3. Les actes sont cohérents avec le discours
- 4. Économique et social sont en harmonie

Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord

**Les valeurs liées au climat social :**

- 1. J'ai le droit à l'erreur
- 2. On me fait confiance
- 3. Mon supérieur est accessible
- 4. Avec mes collègues, on forme une véritable équipe
- 5. Je ne compte pas mon temps
- 6. Je prends des initiatives
- 7. Je fais preuve de créativité
- 8. Je suis souvent stressé
- 9. C'est chacun pour soi
- 10. Il y a des querelles internes

Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord

**Les raisons d'attachement à l'entreprise :**

- 1. Je suis bien payé et j'ai l'espoir de l'être encore plus
- 2. Je suis fier d'y travailler
- 3. Les possibilités de carrière sont nombreuses
- 4. Je ne suis pas considéré comme un numéro
- 5. J'ai la sécurité de l'emploi
- 6. Je m'épanouis dans mon travail
- 7. J'ai beaucoup d'avantages en nature
- 8. C'est une entreprise performante
- 9. On est autonome et on a rapidement des responsabilités
- 10. Il y a une véritable émulation interne
- 11. Mes compétences sont bien utilisées et valorisées

Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord
Pas d'accord	Complètement d'accord