

<p>Résumé :</p> <p>L'entreprise algérienne évolue dans un environnement de plus en plus compétitif, un environnement mondialisé caractérisé par la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la culture d'entreprise peut constituer un levier de performance et un outil de motivation des salariés pour relever les défis de la concurrence.</p> <p>Dans le cadre de cet article, l'accent est mis sur les liens qui existent entre culture d'entreprise et motivation des salariés pour une amélioration de la performance de l'entreprise.</p> <p>Mots-clés : Culture d'entreprise, Motivation au travail, Sentiment d'appartenance, Performance de l'entreprise.</p>	<p>ملخص:</p> <p>المؤسسة الجزائرية تتطور في محيط أكثر تنافسية، محيط يتميز بالجودة، التجديد و التحكم في التكاليف. في هذا الإطار، ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون أداة للفعالية و تحفيز العمال لرفع تحدي المنافسة.</p> <p>من خلال هذه الورقة سنحاول لقاء الضوء على العلاقات الموجودة بين ثقافة المؤسسة و التحفيز العمال من أجل الرفع من فعالية المؤسسة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، التحفيز في العمل، احساس بالانتماء، فعالية المؤسسة.</p>
---	---

Introduction:

Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise algérienne a changé – la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients – impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises algériennes de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité. Pour Michel Crozier « le problème que pose aux organisations l'évolution accélérée de nos sociétés dépasse le management classique » (M. Crozier, 1984). La motivation au travail semble être une des réponses pour mobiliser les énergies des ressources humaines de l'entreprise. La principale conséquence de cette motivation est une augmentation de la performance au travail. Un travailleur motivé ressent un lien affectif pour l'entreprise et qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la moyenne.

En effet, La motivation n'est pas un processus qui se résout avec une simple formule, car la tâche a été rendue encore plus difficile du fait que les besoins personnalisés ont été modifiés au cours des dernières années. Nous serons donc obligés de prendre en considération les évolutions récentes.

Parallèlement à ces grandes évolutions, on remarque que les entreprises dans des pays développés ne sont jamais autant intéressées sur leurs valeurs et leur culture qu'aujourd'hui. Le management par les valeurs de la culture d'entreprise va se fonder sur le principe d'une organisation reposant sur la participation de chacun. Pour Pierre-Eric Tixier « l'entreprise devient un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte ». Une culture d'entreprise forte

permet donc à l'ensemble du personnel de marcher d'un même pas vers un même objectif en provoquant l'adhésion.

Selon Maslow, les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe. Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés que dans une structure plus classique (D. F. P. Boisserolles de St Julien, 2005).

Dans ce cadre, l'objet de cet article a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, culture et performance de l'entreprise. Ce qui nous pousse à poser les questions ci-après. L'implantation d'une culture d'entreprise forte peut-elle avoir un impact sur la motivation des salariés dans le but d'une amélioration de la performance de l'entreprise Algérienne? Comment accroître la motivation des employés et la fidélité par la culture d'entreprise? Les sentiments d'appartenance et les sentiments d'attachement sont-ils évoqués dans les entreprises algériennes?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une approche théorique et empirique. Après une présentation du concept de culture d'entreprise, la première partie de cet article tentera de comprendre la relation entre culture d'entreprise et motivation des salariés. En effet, certaines expériences ont montré le rôle capital de la culture d'entreprise dans la motivation des salariés. La deuxième partie sera consacrée à une étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise NAFTAL, district commercialisation de Tlemcen, où nous avons essayé de découvrir l'impact de la culture d'entreprise objet d'étude sur la motivation des salariés.

1- Cadre conceptuel et formulation de l'hypothèse

Avant d'analyser l'impact de la culture d'entreprise sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, il nous paraît essentiel de comprendre le concept de la culture d'entreprise.

Comprendre la culture d'entreprise

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de progresser jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.

1-1-1 Emergence du concept de culture d'entreprise

La culture d'entreprise, comme nombre de concepts à la mode, ne laisse pas indifférent. A la suite de la seconde guerre mondiale, on commence à s'interroger de plus en plus sur les rapports du technique et du social. Des travaux comme ceux d'E. Mayo, A. Maslow ou F. Herzberg commencent à être connus alors qu'ils s'intéressent depuis les années 1920 aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations.

Cependant, cette notion passe relativement inaperçue jusqu'au début des années soixante-dix. Elle réapparaît dans un premier temps aux Etats-Unis. La crise suscite alors en effet une profonde remise en cause des modèles et pratiques traditionnels du management, l'approche américaine rationnelle et scientifique qui avait jusque-là dominé ne parvenant plus à faire ses preuves. De nombreux chercheurs vont alors se pencher sur l'étude du modèle japonais. Les entreprises japonaises tirent en effet leur épingle du jeu dans cette période

difficile et résistent bien à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. La culture d'entreprise devient alors rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « Culture d'entreprise », « Corporate culture » et « Culture organisationnelle » envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés au concept se multiplient (E. Godelier, 2006).

En 1982, deux ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des best-sellers. Il s'agit du célèbre « In Search of Excellence » de Tom Peters et Robert H. Waterman et de « Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life » de Terrence Deal et Allan Kennedy. Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias. Ainsi, la culture va devenir un objet central du management (J.F. Chanlat, 1990).

1-1-2 Définition de la culture d'entreprise :

Nous avons relevé plusieurs définitions de la culture d'entreprise, c'est dire combien les vues peuvent diverger sur ce sujet.

Pour Aktouf, la culture d'entreprise a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement » (Florence Pinot, 2006).

Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise » (Y. Pesqueux, 2004).

E. Schein a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ». Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux :

- 1) A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux.
- 2) En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale).
- 3) Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

Les croyances et

Les artefacts

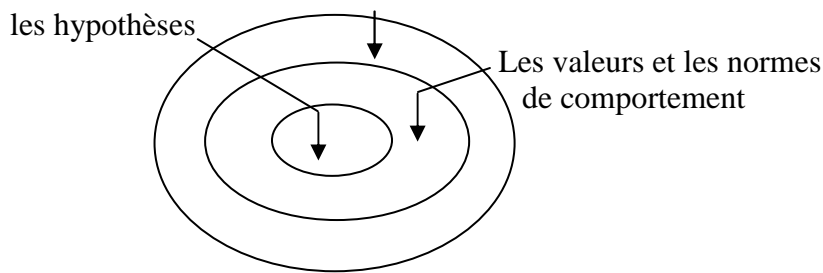


Figure 1 : Modèle de culture selon Schein (J.C Sardas, 2007).

1-2- Rôle de la culture d'entreprise dans la motivation des salariés

A l'ère de la complexité, concept vulgarisé en particulier par Edgar Morin, les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes. La culture d'entreprise participe à la construction de l'image que le salarié a de son entreprise et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

1-2-1 Culture d'entreprise principal vecteur d'identification

L'entreprise est en effet un lieu de socialisation et donc de construction identitaire. Sainsaulieu explique que l'entreprise est représentée comme un « lieu social central » et « foyer de production identitaire » (R. Sainsaulieu et D. Segrestin, 1986). Celle-ci ne peut en effet se réduire à un « théâtre » pour des jeux d'acteurs mais se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes, des manières de penser, des systèmes interprétatifs, des systèmes de croyances, de représentations et de connaissances, sont tous des catégories renvoyant à une activité mentale. Parmi ces catégories, les représentations sociales et le symbolisme (des rituels, des mythes, des histoires, des légendes) peuvent être soulignés comme étant à la base du processus de création du sens.

À travers un processus de représentation, les significations sont générées et partagées. Selon Jodelet (1989), représenter ou se représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un « objet » pour créer du sens. L'objet peut être soit une personne, une chose, un événement matériel, psychique ou social, un phénomène naturel, une idée ou une théorie, soit une combinaison de plusieurs de ces éléments. Il peut aussi bien être réel qu'imaginaire ou mythique, mais il demeure toujours nécessaire. Ainsi, en même temps que la représentation donne à voir cet objet, elle est à sa place. Elle le rend présent quand il est distant ou absent. Il s'agit donc d'une traduction mentale de l'objet qu'elle restitue symboliquement (Eduardo Davel, 2006).

C'est à travers la création de ces systèmes de sens, de représentations et de symboles plus ou moins cohérents que l'interaction et l'action sociale prennent forme. Autrement dit, les messages et les symboles rattachés à une culture se transmettent à l'individu par des moyens formels et informels qui poussent l'individu à bâtir dans son propre psychisme une image, une idée de ce qui est l'entreprise. Le mécanisme d'intégration s'opère en effet par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Le grand avantage de ce mécanisme est que le projet individuel se confond avec le projet de l'entreprise. Pour réussir et maximiser son utilité, l'individu doit tout mettre en œuvre pour servir son entreprise. L'identification se manifeste donc par un

profond attachement à l'entreprise et par un sentiment de valorisation personnel. Cette identification constitue un facteur de motivation.

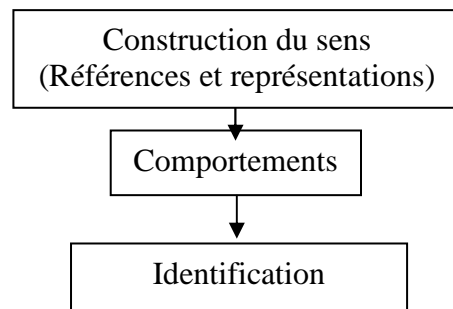


Figure 2 : Processus d'identification à l'entreprise (M. Thévenet, 1993).

1-2-2 Respect de la cohérence culturelle de l'entreprise source de motivation

Maurice Thévenet a beaucoup travaillé sur la question de la cohérence et a montré à quel point cette notion était fondamentalement liée à la motivation. Pour Thévenet, il y a cohérence quand « les règles, procédures et systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent » (M. Thévenet et J. Vachette, 1992). Ainsi, un système d'individualisation des rémunérations poserait un problème dans une entreprise où la culture dominante est celle du collectif par exemple.

Pour établir une cohérence culturelle dans l'entreprise, voici les deux éléments sur lesquels vous devez travailler :

- La définition d'une « idéologie fondamentale » : ce point est illustré dans de nombreux écrits où l'on insiste sur le souci pour l'entreprise de s'attacher à définir ce qui constitue le « core » : Core business, core values, core activities. L'idée est que l'entreprise dispose d'une espèce de personnalité, de quelques traits fondamentaux en cohérence avec lesquels il est important de développer des stratégies et des actions. Cette idéologie est composée de deux éléments : les valeurs essentielles d'une part et la finalité, ou raison d'être, de l'entreprise.

Il s'agit donc d'un ciment qui a pour finalité de préserver la cohérence de l'entreprise. Le rôle de l'idéologie fondamentale est donc de guider et d'inspirer (J. Collins et J. Porras, 2003).

- Impliquer les salariés dans la définition de nouvelles valeurs : réfléchissez profondément sur les valeurs puissantes que vous désirez implanter. C'est la responsabilité des hauts dirigeants d'établir les principes et les codes de conduite. Pour reprendre l'expression de Kotter, les dirigeants doivent devenir « le symbole vivant de la culture d'entreprise » (J. Kotter, 2003).

C'est une chose d'identifier des valeurs, mais c'est une autre de veiller que les salariés soient impliqués dans l'élaboration des valeurs. Cette participation à l'élaboration de ses propres valeurs semble intéressante dans la mesure où elle rend le processus d'appropriation beaucoup plus facile et naturel.

La cohérence interne de l'entreprise est donc fondamentale et une culture d'entreprise imposée pourra avoir un certain effet démotivant. Cependant, comme nous l'avons montré, une culture forte et réelle peut permettre de conserver cette cohérence sur le long terme.

1-3- Culture d'entreprise : facteur de performance

Plusieurs auteurs (Appelbaum et Bititci Maurice, Maurice Thévenet,...) ont tenté d'établir l'existence d'un lien entre d'une part la culture d'entreprise et, d'autre part, la satisfaction au travail, l'engagement, la cohésion des membres et performance de l'entreprise. Nous prenons en considération dans cet article les études menées par Y. Wiener, John P. Kotter et W. Ouchi sur des entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais.

1-3-1 La grille d'évaluation d'Yoash Wiener :

Yoash Wiener a élaboré une grille d'évaluation (figure 3) afin de déterminer l'existence d'un lien entre culture d'entreprise et performance de l'entreprise. Cette grille est seulement une proposition des facteurs qui pourraient contribuer à augmenter la performance.

	Source de valeurs	
	La tradition	Leadership charismatique
Le contenu ou types de valeurs	Fonctionnelle- Tradition	Fonctionnelle- charismatique
Elitistes	Elitiste- tradition	Elitiste – charismatique

Figure 3 : Modèle de Yoash Wiener pour classification des valeurs (Y .Wiener 1988)

Il a basé ses propositions sur la présence de ce qu'il appelle un « système central des valeurs » partagé dans tous les niveaux de l'entreprise. Pour déterminer la force de ce système, il a proposé d'évaluer le degré avec lequel les membres d'une organisation sont attachés aux valeurs du système dans son ensemble « l'intensité du système », ainsi que le nombre des personnes qui partagent ces valeurs. Donc, on peut dire que ces deux facteurs vont déterminer si l'entreprise a une forte culture d'entreprise.

Wiener argumente que le fait d'avoir une forte culture d'entreprise est un des critères qui influence la performance de l'entreprise. Les autres critères sont la source des valeurs et le contenu ou type des valeurs.

La source des valeurs peut être, soit le leader charismatique. Les valeurs avec une tradition sont ceux qui ont été initiés par un leader et qui ont été transmis d'une génération à l'autre dans une entreprise. Les valeurs qui ont leur source dans le leader charismatique sont moins stables que les valeurs avec une tradition parce que l'adhésion à ce type de valeurs dépend en grande partie de l'identification des membres de l'entreprise avec le leader charismatique.

Les types des valeurs se réfèrent à la manière dont les valeurs sont focalisées. Wiener en distingue deux dimensions :

- Les valeurs fonctionnelles qui concernent les critères primordiaux de fonctionnement pour l'entreprise tels que l'innovation, la créativité, la qualité et le service au consommateur.

Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL

Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,

- Les valeurs élitistes qui concernent le statut, le prestige et l'importance que l'entreprise veut communiquer à l'extérieur telle que « on est le numéro un », « offrir les meilleurs produits/ service/qualité » reflète ce type de valeurs.

Finalement, Wiener a conclu qu'un fort degré des valeurs fonctionnelles combiné avec une source prioritairement traditionnelle serait la meilleure combinaison pour contribuer à la performance de l'entreprise. Un bon exemple de cela, c'est les grandes entreprises japonaises, qui se caractérisent pour avoir des valeurs traditionnelles avec une orientation fonctionnelle vers la qualité, la coopération et la loyauté.

1-3-2 L'étude de John P.Kotter et James L.Heskett :

L'étude menée par Kotter et Heskett et qui a débuté au cours de l'été 1987. En l'espace de quatre ans, ils ont effectué des études qui avaient pour but de déterminer s'il existe une relation de causalité entre la culture de l'entreprise et ses résultats.

Les résultats déclarés par Kotter et Heskett articulés autour de deux théories qui expliquent la relation entre la culture d'entreprise et la motivation des salariés.

- Théorie 1 : « Les cultures fortes exercent une influence positive sur les performances de l'entreprise parce qu'elles permettent de motiver le personnel ».

Cette théorie associe la puissance de la culture et l'excellence des performances. Dans une entreprise à culture forte, le personnel partage un ensemble de valeurs et de comportements identiques que les nouveaux venus assimilent rapidement.

Culture d'entreprise forte c'est l'identification, la compréhension et l'exécution des valeurs, qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Plus ces aspects sont explicites, plus les décisions que prend le personnel au quotidien sont en harmonie et en synergie avec l'orientation de la firme, ce qui amène assurément à provoquer un sentiment d'appartenance.

L'étude de Kotter et Heskett sur des entreprises américaines montre que les règles et les valeurs d'une culture forte jouent un rôle considérable parce qu'elles permettent d'unir, de motiver et de contrôler un ensemble d'individualités, tâche difficile à mener à bien dans des organisations complexes.

- Théorie 2 : « La culture a pour raison d'être de motiver le personnel et d'orienter son action en tenant compte du contexte dans lequel elle s'inscrit. Le concept clé n'est plus l'intensité mais l'adaptation ». Cette théorie insiste plus sur l'adaptation de la culture à l'environnement que sur sa puissance.

Ce que véhicule la culture est plus important que sa puissance. Par contexte, il faut entendre soit la situation générale de l'entreprise, soit l'objectif qu'elle cherche à atteindre dans une branche spécifique, soit la forme de stratégie décidée. En ce sens, seule la culture respectueuse du contexte ou en phase avec la stratégie adoptée garantit des résultats significatifs.

Kotter et Heskett ont étudié de manière approfondie 22 entreprises. Les données recueillies permettent d'établir une comparaison entre le degré d'adéquation de la culture à l'environnement des entreprises.

John P. Kotter observe que les entreprises confrontées à un environnement concurrentiel présentent une philosophie de l'organisation et des mentalités axés sur des valeurs comme le goût du risque, la confiance, l'initiative, l'amour de l'action. Les individus associent spontanément leurs efforts pour résoudre des problèmes et mettre en œuvre des solutions. Il

règne dans l'entreprise un sentiment de confiance qui donne à chacun l'assurance qu'il est capable d'affronter toutes les difficultés et de maîtriser toutes les situations qui se présentent. Et lorsque la philosophie de l'organisation autorise l'initiative à tous les échelons de la hiérarchie, cela favorise la prise de risque, l'innovation, la communication et l'implication du personnel. Ce genre de cultures fondé sur des valeurs qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

John P. Kotter pour confirmer le bien-fondé de sa théorie explique que des entreprises dont la culture n'est pas fondée sur la prise de risque ni sur l'esprit de décision obtiennent des succès éclatants et durables. Ce type de firme réussit, parce que leur culture est adaptée au contexte et que ce dernier est immuable.

Ici revient l'idée que s'il y a une évolution dans l'environnement de l'entreprise par une accélération des mutations économiques et la concurrence, le changement culturel devient très important par l'émergence de nouvelles valeurs et règles en adéquation avec l'environnement de l'entreprise.

Cette théorie insiste sur les valeurs et les comportements qui rendent possible l'adaptation au contexte. Elle possède le mérite de compléter la première théorie (J. Kotter, J. Heskett, 1993).

1-3-3 Théorie Z de William Ouchi

Le travail de William Ouchi identifie les différences structurelles et culturelles dans le fonctionnement de la grande entreprise aux Etats-Unis et au Japon, et développe le modèle Z qui caractérise certaines entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais. Ce sont : IBM, PROCTER & GUMBLE, HEWLETT-PACKARD, EASTMAN KODAK, l'Armée des Etats-Unis. Et parmi les caractéristiques de la culture de ces entreprises de type Z :

- Les employés des entreprises Z y travaillent depuis plus longtemps et pensent y rester plus longtemps.
- Renouvellement beaucoup moins important des vice-présidents.
- Perception chez les employés Z de l'originalité de la philosophie de l'entreprise.
- Les prises de décisions se font dès les plus bas niveaux.
- Les valeurs collectives ne diffèrent pas d'un type d'entreprise à l'autre, mais les employés de type Z font preuve d'un plus grand esprit collectif que les autres.
- Les relations globales sont plus développées dans les entreprises Z, entraînant un bien être émotionnel plus important chez eux. Cela se vérifie au niveau de leur vie familiale, et tend à démontrer que les employés des entreprises Z ont des relations de travail plus saines les mettant dans des dispositions plus positives.

La culture de type Z produit, selon Ouchi, de meilleurs résultats quant à la satisfaction, à l'engagement du personnel dans l'entreprise (W. Ouchi, 1982).

Cette littérature nous conduit donc à formuler l'hypothèse suivante :

« La performance de l'entreprise Algérienne est tributaire au développement d'une culture d'entreprise forte capable de motiver le salarié et d'orienter son action ».

1- Etude pratique

Maintenant que nous avons un cadre de référence pour nous guider, nous passons à traduire cette vision en réalité sur le terrain. L'étude pratique nous permettra de présenter les résultats d'une recherche menée dans l'entreprise NAFTAL /District Commercialisation Tlemcen pour savoir si les conclusions théoriques présentées précédemment existent dans nos entreprises publiques algériennes.

2-1 Méthodologie de travail

La méthodologie de travail présente le mode d'investigation et les tactiques utilisées pour la cueillette et le traitement des données.

2-1-1 Mode d'investigation

La reconnaissance de l'importance de la culture d'entreprise dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie. Cette nouvelle orientation suppose une très grande attention aux problèmes humains qui résultent des limites de notre style traditionnel de gestion dans la mesure où le mode d'organisation de l'entreprise algérienne semble désormais de moins en moins efficace dans le monde moderne.

Aujourd'hui, NAFTAL, filiale du Groupe SONATRACH, entreprise publique de distribution et de commercialisation des produits pétroliers sur le marché national accomplit sa mutation dans un environnement particulièrement instable, marqué par l'accroissement graduelle de la concurrence. En effet, l'application du décret exécutif ministériel de l'Energie et des Mines en 2005 - l'article 78 de loi sur les hydrocarbures relatif au stockage, au transport et à la distribution des produits pétroliers- qui offre dans ce créneau de nouvelles opportunités aux opérateurs privés et étrangers ayant l'intention d'investir au même titre que NAFTAL. Pour faire face à cette concurrence potentielle, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise.

Dans cette étude pratique, nous essayons de faire un diagnostic de la culture véhiculée dans l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen, puis de mesurer si cette culture est capable de motiver le personnel dans le but d'une amélioration de la performance.

2-1-2 Collecte des données

Notre recherche débute par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des rapports, des règlements, etc.) sur l'entreprise NAFTAL/ District Commercialisation Tlemcen. On a approfondi et complété ces informations par des rencontres (interview) avec des cadres responsables.

Et comme notre recherche concernait plus la culture d'entreprise on était censé de rapprocher les différents services de l'entreprise. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon (cadres et maitrises). La taille de l'échantillon que nous avons retenu, est que (n) soit égale au 1/3 de l'effectif. Dans notre cas, les cadres et maitrises de l'entreprise NAFTAL/ District Tlemcen sont au nombre de 250 pour l'année 2010.

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 22 questions regroupées en trois parties abordant les sujets suivants :

- Informations personnelles de la personne questionnée : a travers des questions nous essayons d'identifier l'âge, le niveau d'instruction, l'ancienneté de travail, la catégorie socioprofessionnelle pour l'échantillon choisi.

Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL
Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,

- Culture véhiculée à l'entreprise : nous essayons à travers quelques questions de faire un diagnostic sur la culture d'entreprise qui se réalise par l'étude du climat social, des relations interpersonnelles, la communication, les valeurs dominantes, la philosophie de l'entreprise et les comportements observés entre les membres.
- Attitude du personnel vis-à-vis la culture de l'entreprise objet d'étude : cette troisième partie est consacrée à mesurer à travers quelques questions le degré du sentiment d'appartenance du personnel envers l'entreprise.

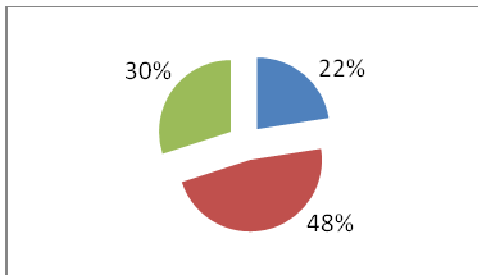
Nous avons trouvé des difficultés pour rassembler les questionnaires que nous avons donnés aux intéressés pour y répondre. Certains n'avaient pas encore répondu après le délai requis et nous étions obligés de se déplacer plusieurs fois pour en avoir la totalité.

Après le dépouillement du questionnaire, nous avons relevé que sur 90 questionnaires, 80 ont répondu, 8 ont remis un questionnaire mal rempli et 2 ont refusé de répondre.

2-2 Résultats :

Les résultats du questionnaire et les entretiens avec les cadres nous ont permis d'obtenir un ensemble de faits intéressants :

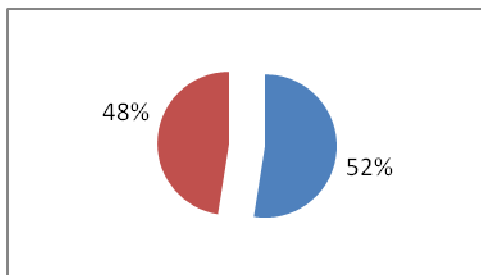
- Les relations entre les collègues sont :



	Nombre	Pourcentage
Satisfaisantes	18	22%
Moyennement	38	48%
Mauvaise	24	30%
Total	80	100%

Les relations tendues entre collègues sont un véritable problème pour l'entreprise, car les travailleurs sont censés être ensemble pour créer une synergie. D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 30% reste important et a un impact négatif sur l'entreprise et crée une situation malsaine. Il indique qu'il y a des désaccords dans le lieu de travail.

- L'ambiance existante entre les membres de l'entreprise :

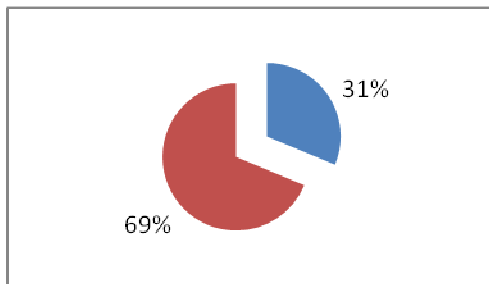


	Nombre	Pourcentage
Oui	42	52%
Non	38	48%
Total	80	100%

Suit aux résultats de cette question, nous constatons qu'une ambiance évaluée à 52% existe entre les membres de l'entreprise. Néanmoins, ce pourcentage reste faible pour créer un climat de travail favorable.

- La manière de communiquer avec les membres de l'entreprise

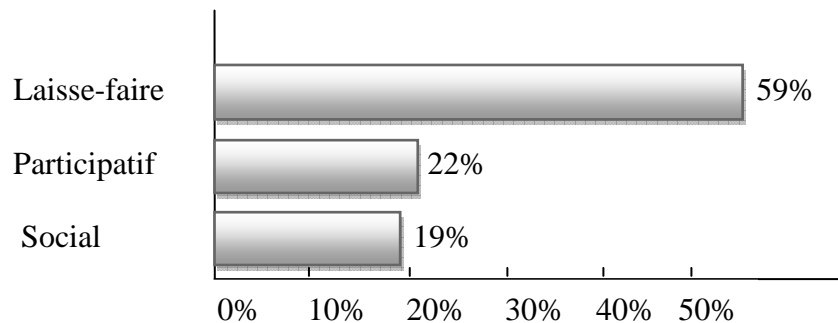
Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL
Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,



	Nombre	Pourcentage
Par écrit	56	69%
Par orale	24	31%
Total	80	100%

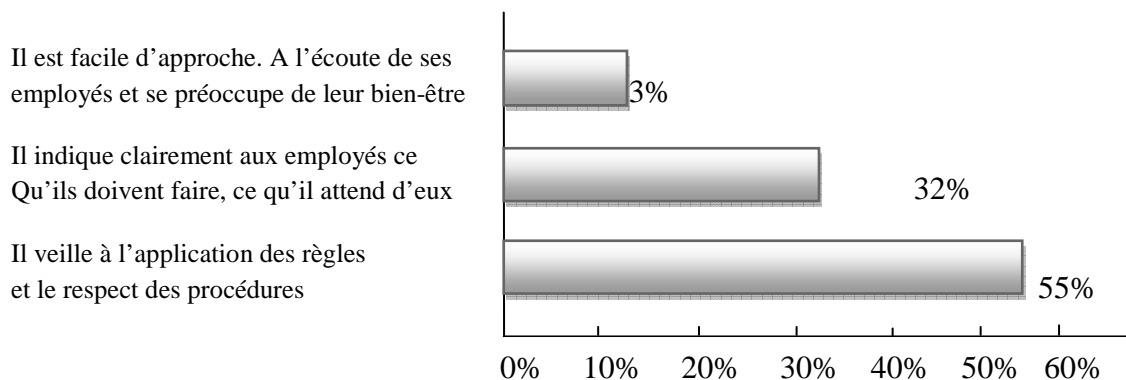
L'héritage de l'ancien système bureaucratique français, couplé à quarante années de pratiques organisationnelles de type socialiste, expliquent sûrement la survivance dans l'entreprise algérienne d'un mode d'organisation et d'un style de management marqués par un formalisme très fort notamment par un recours inconsidéré de l'écrit par rapport à l'oral.

- Style de management dominant dans l'entreprise :



Nous nous inspirons de la typologie de Blake et Mouton sur les styles de management, nous avons pu établir que 59% des travailleurs questionnés constatent que le style « laissez-faire ». L'entreprise NAFTAL comme toutes les autres entreprises publiques algériennes ont subi un lourd héritage des habitudes de l'entreprise socialiste. Le comportement d'attentisme reste toujours présent dans les habitudes des cadres pour résoudre des problèmes de management car les cadres ne feront aucun désir d'implanter des valeurs qui permettent au personnel de se mobiliser, de se responsabiliser, et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

- Les qualités du chef hiérarchique :



Des réponses à cette question démontrent qu'un nombre important des travailleurs 56% estime que l'application des réglés et le respect des procédures par les managers se révèle la

Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL
Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,

valeur la plus importante au sein de l'entreprise. Les règles doivent être appliquées à la lettre. Il n'y a pas de place consentie à l'interprétation des directives. La bureaucratie confère à l'unité de travail une régularité dans le traitement d'un nombre très élevé de dossiers.

- Nous avons constaté sur le terrain et quotidiennement l'existence de valeurs bureaucratiques véhiculées entre les membres de l'entreprise parmi lesquelles en peut citer : règles, procédures, formalité.

L'analyse des résultats mentionnées précédemment constate que la culture véhiculée dans l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen est de type bureaucratie (modèle de Goffee et Jones) caractérisé par : la centralisation des décisions, une communication écrite élevée par rapport à l'oral, un leader qui veille à l'application de la règle et favorisant peu les relations humaines, des valeurs basés sur l'ordre et la formalité et une vision très limitée pour l'avenir.

**Processus organiques
Flexibilité et spontanéité**

Fonctionnement interne Quotidienneté et intégration	Clan	Adhocratie	Positionnement externe Compétition et différenciation
	<p>Valeurs fondamentales Cohésion, participation, travail d'équipe et sens de la famille</p> <p>Style dominant de leadership : Mentor et facilitateur</p> <p>Bases relationnelles : Loyauté, tradition et cohésion interpersonnelle</p> <p>Orientation stratégique : Développement des ressources humaines, engagement et éthique</p>	<p>Valeurs fondamentales : Entrepreneurship, créativité et adaptabilité</p> <p>Style dominant de leadership : Entrepreneur et innovation</p> <p>Bases relationnelles : Entrepreneurship, flexibilité et prise de risques</p> <p>Orientations stratégiques : Innovation, croissance et exploitation de nouvelles ressources</p>	
	Bureaucratie	Processus mécaniques Stabilité et contrôle	Marché
	<p>Valeurs fondamentales Ordres, règle et uniformité</p> <p>Style dominant de leadership : Coordonateur et administrateur</p> <p>Bases relationnelles : Règles, politiques et procédures</p> <p>Orientations stratégiques : Stabilité</p>	<p>Valeurs fondamentales : Compétitivité et performance</p> <p>Style dominant de leadership : Directeur et producteur</p> <p>Bases relationnelles : Résultats, production et compétition</p> <p>Orientations stratégiques : Avantage compétitif et supériorité</p>	

Figure 4 : Modèle de culture d'entreprise de Goffee et Jones

Dans le questionnaire administré aux salariés sondés, nous avons fait figurer un certain nombre de questions pour pouvoir mesurer le degré d'appartenance à l'entreprise. A partir de trois questions nous essayons d'évaluer (échelle de Likert en 5 points) jusqu'à quel point les salariés adhèrent ou non à la culture de l'entreprise objet d'étude.

Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL
Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,

Dimension	Indice (0 à 5)
La cohésion entre les membres de l'entreprise pour réaliser les objectifs de l'entreprise	2.1
Le fonctionnement global de l'entreprise présente un signe de motivation	1.5
Un sentiment de rester travailler très longtemps dans l'entreprise et parfois même à vie	2.6
Total	2.06

Ce tableau explique que le salarié n'a pas éprouvé un sentiment d'appartenance envers leur entreprise. L'indice de 2.06 nous porte à croire que la présence d'une culture bureaucratique au sein de l'entreprise NAFTAL/ District Commercialisation Tlemcen nuit au développement d'un sentiment d'identification et d'appartenance chez le salarié. Elle a poussé beaucoup de salariés à faire leur travail par routine sans chercher à s'améliorer et pour certains à faire passer leurs intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise.

Ces conclusions se confirment avec les résultats d'une enquête menée par Seghir Smail sur des entreprises Algériennes. L'enquête a révélé que le travailleur Algérien est « de première classe », grâce à son efficacité et sa performance, à condition qu'on lui assure une culture d'entreprise forte et un environnement encourageant la productivité. Seghir Smail dans son livre « culture et gestion » démontre que les salariés algériens souhaitent travailler dans une culture d'entreprise caractérisée par une communication orale, un niveau de centralisation des décisions plutôt moyens, un leader participatif, valeurs fortement communautaires et avoir de bon relations avec leurs collègues. Plus l'adhésion à cette culture est forte, plus le sentiment d'appartenance est intense et la cohésion forte (D. Mercure, S .Seghir et al, 2000).

2-3 Discussion des résultats

Il est important de retenir que la culture d'entreprise représente un élément clé pour modeler le comportement des employés dans une organisation afin d'atteindre les résultats voulus par l'entreprise. De plus, si la culture est canalisée correctement, elle sera un levier de performance pour l'ensemble de l'entreprise.

Malheureusement, en ce qui concerne l'étude pratique que nous avons menée sur l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen, celle-ci nous a permis de constater un certain nombre d'insuffisances en matière de relations entre culture d'entreprise et performance. Cela s'explique, d'une part, par la culture faible qui est véhiculée dans l'entreprise caractérisée, par l'existence de valeurs bureaucratiques, et d'autre part, par le climat social mal sain qui bloque ainsi la cohésion.

Nous avons également constaté que cette incohérence existe dans l'entreprise et a contribué de façon décisive à l'émergence de comportements négatifs observés dans le quotidien de la part des travailleurs tels : un taux d'absentéisme élevé, un certain comportement de laisser-aller, l'existence de groupes d'intérêts. Cela démontre que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Cette situation de blocage nuit au développement d'un sentiment d'appartenance et d'identification chez le travailleur. Elle a

Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL

Pr Tabet Aoul Wassila, Mr Zerrouki Mohammed Amine,

poussé beaucoup de travailleurs à faire leur travail par routine sans chercher à améliorer la performance.

La réalité que nous avons constatée ne permet pas à l'entreprise objet d'étude de faire face aux mutations dans un environnement caractérisé par l'accroissement graduel de la concurrence potentielle. De ce fait, la volonté de faire renforcer la culture d'entreprise est nécessaire pour mobiliser les ressources humaines. La réussite de cette démarche ne sera opérée que si on arrivera effectivement à :

- Développer un projet d'entreprise qui traduit de façon dynamique les volontés de l'entreprise pour les périodes à venir.
- Réfléchir aux valeurs sur lesquelles on choisira d'orienter l'entreprise.
- Le respect des valeurs par les employés doit être vérifié par des actes quotidiens.
- Instaurer un climat social favorable et une communication satisfaisante entre les membres de l'entreprise.
- Enrayer les habitudes et les comportements négatifs décelés chez les employés.

La concrétisation de ces actions n'est pas chose facile. L'effacement des habitudes négatives, le changement de mode de gestion et les valeurs véhiculées dans l'entreprise sont difficiles à réaliser car cette culture existe dans l'entreprise objet d'étude est ancrée dans la mémoire collective. De ce fait, l'évolution de la culture d'entreprise reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Alors, ce ne sera que dans le combat par la levée de ces contraintes que le dirigeant parviendra à produire une nouvelle culture d'entreprise conçue comme la synthèse entre l'informel et le formel. Elle aura donc pour fonction essentielle de canaliser les comportements des employés d'origine sociale diversifiée, dans le sens de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Conclusion

Devant la complexité que vivent nos entreprises algériennes, l'implantation d'une culture d'entreprise forte va constituer un nouveau souffle. Elle permettra à surmonter les problèmes d'intégration interne des travailleurs. La dimension individuelle qui a été trop négligée, sera prise en compte non de façon partielle (dimension économique limitée aux salaires) mais de façon totale (dimension psychologique, culturelle). A cela, nous nous référons à ce qu'a cité Boudon « la rationalité axiologique (l'acteur agit en fonction d'un code de valeurs qui ne s'inscrit pas toujours dans le sens de ses intérêts) prenne le pas sur la rationalité utilitariste (l'acteur agit uniquement en fonction de ses intérêts matériels immédiats) dominante de nos jours » (D. Guérid, 1997). L'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise algérienne reste un grand enjeu dans les décennies à venir et la culture d'entreprise pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion.

REFERENCES

- Boisserolles de St Julien Delphine F-P: «Les survivants: Vers une gestion différenciée des ressources humaines ». Ed. Harmattan, 2005.
- Chanlat .J.F : «L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées». Ed. Presses Université Laval, 1990.
- Collins. J et J. Porras : « Bâtir une vision pour le futur ». Ed. Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- Eduardo Davel: « organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion ». Thèse présentée à l'Université de Montréal, 2006. www.theses.unontreal.ca/theses/now/davel-et/these.pdf.
- Florence Pinot : « La mondialisation et ses effets: nouveaux débats ». Ed. Harmattan, 2006.
- Crozier.Michel : « L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel ». Ed. Inter-Edition, 1989.
- Godelier .E: « La culture d'entreprise ». Ed. La Découverte, Paris, 2006.
- Guerid .D: « cultures d'entreprise ». Ed. Crasc. 1997.
- Hernandez Emile-Michel: « Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ». www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf, article consulté le 15/6/2009.
- Mercure Daniel, Seghir Smail et al : « Culture et gestion en Algérie». Ed. Harmattan, paris, 2000.
- Kotter .J: « Conduire le changement : huit causes d'échec ». Ed. Editions d'Organisation, Paris 2003.
- Kotter.J, J. Heskett : « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993.
- Ouchi .W : « Théorie Z : Faire face au défi japonais ». Ed. Inter Editions, 1982.
- Pesqueux .Y : «L'entreprise multiculturelle ». Ed. Harmattan, 2004.
- Sainsaulieu .R et D. Segrestin : « Vers une théorie sociologique de l'entreprise ». Ed. Sociologie du travail, N°3, 1986.
- Sardas. J.C : « Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales ». Ed. Harmattan, 2007.
- Thévenet .M et J. Vachette : « Culture et comportements, Ressources Humaines ».Ed. Vuibert, Paris, 1992.
- Wiener. Y: « forms of value systems : a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance ». Academy of Management Review, vol. 13, N0 4,1988.
- www.ElWatan 18 octobre 2004 L'Entreprise algérienne face au changement.mht. Consulté le 15/01/2010.